



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
INGENIERIA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TEMA:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE SAN ISIDRO,
CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO,
PERÍODO 2017-2021.

AUTOR:

DARWIN FABIAN SUMBA CHACHA

MACAS - ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de Titulación ha ido desarrollado por el señor **DARWIN FABIAN SUMBA CHACHA**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Jorge Luis Chafla Granda

DIRECTOR

Ing. Carlos Augusto Delgado Rodríguez

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo **Darwin Fabián Sumba Chacha**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 18 de enero del 2018

Darwin Fabián Sumba Chacha

C.C: 140043203-3

DARWIN FABIAN SUMBA CHACHA

DEDICATORIA

A mis abuelos que han sabido formarme con buenos valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mis hermanos que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo incondicional también a mi esposa e hija por haber tenido toda la paciencia y el entendimiento durante la elaboración del presente trabajo.

DARWIN FABIAN SUMBA CHACHA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mi familia por haberme apoyado moralmente a lo largo de todo el trayecto de estudios y de manera especial a mis abuelos por estar presentes en todas las fases de desarrollo personal y profesional también a mis docentes por haberme guiado para realizar este trabajo que estaba encaminado a mejorar el estilo de vida de un conglomerado de personas.

DARWIN FABIAN SUMBA CHACHA

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	7
2.2.1 Creación.....	7
2.2.2 Filosofía Institucional.....	7
2.2.3 Organigrama Institucional.....	8
2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA-CONCEPTUAL.....	9
2.3.1 Administración.....	9
2.3.2 Planificación.....	10
2.3.3 Estrategias.....	20
2.3.4 FODA.....	25
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	27

3.1	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	27
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	27
3.2.1	Investigación de Campo:.....	27
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	28
3.3.1	Técnicas de investigación	29
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
3.4.1	Población.....	29
3.4.2	Muestra.....	30
3.4.3	Análisis de Resultados.	31
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	54
4.1	TITULO	54
4.2	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	54
4.3	ESQUEMATIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE SAN ISIDRO	55
4.4	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	56
4.4.1	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	56
4.4.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	58
4.4.3	Matriz Interna y Externa	60
4.4.4	Matriz de Vulnerabilidad	61
4.4.5	Matriz FODA	63
4.5	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	65
4.5.1	Misión.	65
4.5.2	Visión.....	65
4.5.3	Objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro...	65
4.5.4	Valores Institucionales.....	66
4.5.5	Principios Institucionales	66
4.5.6	Estructura Organizacional y Funcional.....	68
4.6	FORMALIZACIÓN ESTRATÉGICA	78
	CONCLUSIONES	82
	RECOMENDACIONES.....	83
	BIBLIOGRAFÍA	84
	ANEXOS	87

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1:	Fases del Proceso de Planificación Estratégica	14
Tabla 2:	Análisis según Pestel	16
Tabla 3:	Clasificación de Estrategias de Crecimiento	21
Tabla 4:	Población de la Parroquia de San Isidro	29
Tabla 5:	¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro cuenta con un Plan Estratégico?.....	32
Tabla 6:	¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro cumple con una planificación estratégica establecida?	33
Tabla 7:	¿Conoce usted la visión, misión y objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?	34
Tabla 8:	¿Considera usted que el no disponer de una planificación afecta el desarrollo de la Institución?	35
Tabla 9:	¿Se han establecido metas en la planificación para alcanzar el desarrollo Institucional?.....	36
Tabla 10:	¿Se ha realizado un diagnóstico sobre la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?	37
Tabla 11:	¿Considera usted importante y necesario que el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro implemente un plan estratégico institucional?.....	38
Tabla 12:	¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro posee organigrama funcional establecido?	39
Tabla 13:	¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro mantiene manuales e instructivos de cada uno de los procesos que se debe seguir para cumplir con las actividades?	40
Tabla 14:	¿Se promueve el trabajo en equipo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?	41
Tabla 15:	¿Se realiza un control continuo a la gestión administrativa y operativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?	42
Tabla 16:	¿Conoce usted quienes conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?	43

Tabla 17: ¿Sabe usted si el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro posee un direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos, organigrama, entre otros)?	44
Tabla 18: ¿La ciudadanía participa activamente en la planificación de los proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?	45
Tabla 19: ¿Cree usted que el personal que labora dentro de las dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, está bien capacitado?.....	46
Tabla 20: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, ha implementado algún proyecto para mejorar la actividad económica de la parroquia?	47
Tabla 21: ¿Piensa usted que es necesario que la autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro planifique adecuadamente sus planes, proyectos y actividades en bien de la parroquia?	48
Tabla 22: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro atiende todos los requerimientos de los ciudadanos?	49
Tabla 23: ¿Considera que la atención dada dentro de las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro es apropiada y de calidad?	50
Tabla 24: ¿Está de acuerdo con la gestión realizada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?	51
Tabla 25: Entrevista al presidente del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro	52
Tabla 26: Matriz Evaluación Interna	56
Tabla 27: Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	58
Tabla 28: Matriz de Vulnerabilidad	61
Tabla 29: Matriz de Aprovechabilidad	62
Tabla 30: Matriz FODA	63

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1:	Estructura Orgánica de la Junta Parroquial de San Isidro	8
Gráfico 2:	Etapas de la Planificación Estratégica	15
Gráfico 3:	Direccionamiento Estratégico	18
Gráfico 4:	Componentes del Proceso de la Planificación Estratégica	19
Gráfico 5:	Fases del Proceso Estratégico	22
Gráfico 6:	Actividades Básicas den la Formulación de Estrategias	23
Gráfico 7:	Actividades Básicas en la Ejecución e Implementación de las Estrategias	23
Gráfico 8:	Actividades Básicas de la Evaluación de Estrategias	24
Gráfico 9:	¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro cuenta con un Plan Estratégico?	32
Gráfico 10:	¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro cumple con una planificación estratégica establecida?	33
Gráfico 11:	¿Conoce usted la visión, misión y objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?	34
Gráfico 12:	¿Considera usted que el no disponer de una planificación afecta el desarrollo de la Institución?	35
Gráfico 13:	¿Se han establecido metas en la planificación para alcanzar el desarrollo Institucional?	36
Gráfico 14:	¿Se ha realizado un diagnóstico sobre la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?	37
Gráfico 15:	¿Considera usted importante y necesario que el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro implemente un plan estratégico institucional?	38
Gráfico 16:	¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro posee organigrama funcional establecido?	39
Gráfico 17:	¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro mantiene manuales e instructivos de cada uno de los procesos que se debe seguir para cumplir con las actividades?	40
Gráfico 18:	¿Se promueve el trabajo en equipo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?	41

Gráfico 19: ¿Se realiza un control continuo a la gestión administrativa y operativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?	42
Gráfico 20: ¿Conoce usted quienes conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?	43
Gráfico 21: ¿Sabe usted si el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro posee un direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos, organigrama, entre otros)?	44
Gráfico 22: ¿La ciudadanía participa activamente en la planificación de los proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?	45
Gráfico 23: ¿Cree usted que el personal que labora dentro de las dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, está bien capacitado?.....	46
Gráfico 24: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, ha implementado algún proyecto para mejorar la actividad económica de la parroquia?	47
Gráfico 25: ¿Piensa usted que es necesario que las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro planifiquen adecuadamente sus planes, proyectos y actividades en bien de la parroquia?	48
Gráfico 26: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro atiende todos los requerimientos de los ciudadanos?	49
Gráfico 27: ¿Considera que la atención dada dentro de las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro es apropiada y de calidad?	50
Gráfico 28: ¿Está de acuerdo con la gestión realizada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?	51
Gráfico 29: Estructura del Plan Estratégico	55
Gráfico 30: Valores Institucionales.....	66
Gráfico 31: Principios Institucionales	67
Gráfico 32: Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro	68
Gráfico 33: Macro Proceso del Gobierno Parroquial de San Isidro.....	76

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad diseñar un modelo de planificación estratégica para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, cantón Morona, Provincia de Morona Santiago, Periodo 2017-2021, cuya herramienta permitirá a la entidad mejorar la eficiencia en la gestión administrativa. Para llevar a cabo este trabajo se recolectó datos proporcionados por la institución, además se utilizó distintas técnicas e instrumentos de investigación, tales como la encuesta que se aplicó tanto a clientes internos como externos de la institución, y una entrevista que fue dirigida al presidente al gobierno parroquial, cuyos resultados facilitaron realizar un análisis FODA, de la cual se pudo constatar las debilidades que afectan en la eficiencia y eficacia de la organización dentro de la entidad. Como resultado de la investigación se determina que la entidad carece de un modelo de planificación estratégica, afectando así la optimización de recursos y ejecución oportuna de obras. Con todos los resultados se procedió a diseñar el plan estratégico a fin de entregar una herramienta útil y sencilla en la que se detalla la misión, visión, objetivos, funciones, organigrama, entre otros aspectos que ayudan a la gestión administrativa a ser más eficiente y efectiva. Por lo tanto, se recomienda que el Gobierno Parroquial considere la ejecución de este trabajo, donde les permitirá la toma de decisiones acertadas en beneficio de la parroquia de San Isidro.

Palabras Clave: < CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS><PLAN ESTRATÉGICO><FODA><ESTRATEGIAS><GESTIÓN> < MORONA(CANTÓN)>

Ing. Jorge Luis Chafra Granda
TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

ABSTRACT

The current research work is aimed to design a Strategic Planning Model to Decentralized Autonomous Government of San Isidro parish, Morona canton, Morona Santiago province, period 2017-202. This tool will allow the entity to improve the efficiency of administrative management. This work was carried out using data provided by the institution. In addition, some research techniques and instruments have been applied such as: the survey applied to internal and external customers and an interview addressed to the president of the parish government. The results allow to perform the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analysis in which weaknesses that affect the efficiency and effectiveness of the company's organization have been identified. As a result, the lack of a Strategic Planning Model was determined, affecting the optimization of resources as well as the timely implementation of works. Based on the findings, a Strategic Planning began to be designed in order to provide a useful and simple tool which contains mission, vision, objectives, functions, organization chart and other aspects which helps the administrative management to be more effective and efficient. Therefore, it is recommended that the parish government take the implementation of this research into account in order to make right decisions for the benefit of San Isidro parish.

KEY WORDS: <ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLANNING>, <SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES AND THREATS)>, <STRATEGIES>, <MANAGEMENT>, <MORONA (CANTON) >.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica se ha constituido como una de las herramientas fundamentales de gestión en las organizaciones y empresa, tanto del sector público como del privado, más aún cuando la normativa legal vigente en el país plantea a la planificación como base primordial de la gestión pública, porque a través de ella se establecen las directrices que permitirán alcanzar los objetivos institucionales, consolidadas en el plan estratégico como instrumento de gestión.

El plan estratégico es un instrumento o proceso que recoge las decisiones estratégicas de la institución, con el fin de lograr eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades, al formular la propuesta de realizar el plan estratégico para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, se busca establecer las directrices y metodología que la institución debe seguir para alcanzar los objetivos y conseguir una gestión efectiva que contribuya al desarrollo institucional.

El presente trabajo de titulación, consta de cinco capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

En el Capítulo I, contiene el planteamiento del problema, la formulación del problema, objetivos de la investigación; y la justificación correspondiente.

En el Capítulo II, se enfocó el marco teórico, que incluye los antecedentes investigativos y bases teóricas sobre Planificación Estratégica, con el aporte de diferentes autores, que en su momento trataron en forma amplia estos temas que son parte del presente estudio.

En el Capítulo III, contiene la metodología de la investigación, donde se establece el tipo y nivel de investigación realizado y, las diferentes técnicas y herramientas de investigación utilizadas para el desarrollo del presente trabajo.

Por su parte, el Capítulo IV, se ejecuta la propuesta del diseño de una planificación estratégica para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, mediante la aplicación de procesos que rigen el plan estratégico.

Finalmente se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones obtenidas en el transcurso de este trabajo, que bien pueden convertirse en una importante herramienta de gestión para que los directivos de la entidad puedan mejorar la toma de decisiones y logren alcanzar los objetivos de forma eficiente y eficaz.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro busca día a día implementar proyectos de los cuales los actores principales son los ciudadanos, lamentablemente estos proyectos generan desmotivación en la población puesto que no dan los resultados esperados debido a la falta de un estudio respectivo y de una planificación de los mismos en materia de presupuesto y tiempo de ejecución para que cada proyecto, impidiendo elevar el nivel de eficiencia en la gestión de sus autoridades que garantizar el buen vivir de sus conciudadanos.

Al carecer de una planificación estratégica que asegure el desarrollo integro de la parroquia, los objetivos se plantean en el momento en el que los habitantes solicitan algún tipo de apoyo, situación que impide obtener resultados favorables en el corto y mediano plazo.

La carencia de una planificación estratégica, instrumentos técnicos y lineamientos que dirijan las actividades que se ejecutan dentro de la entidad, hacen que no posean herramientas necesarias para la ejecución de sus actividades diarias.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro posee procesos administrativos deficientes, débil capacidad de trabajo en equipo, los mismos que afectan en la dirección administrativa, la falta de procedimientos internos y la falta de una estructura orgánica bien definida, provocan que todas las actividades sean descoordinadas e ineficientes, donde los más perjudicados son los ciudadanos de la parroquia.

1.1.1 Formulación del Problema.

¿De qué manera el Plan Estratégico permitirá elevar el nivel de eficiencia en la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial de San Isidro, cantón Morona, provincia de Morona Santiago?

1.1.2 Delimitación del Problema.

Empresa/Institución:	Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Isidro
Provincia:	Morona Santiago.
Cantón:	Morona.
Ciudad:	Macas.
Período:	2017-2021

1.2 JUSTIFICACIÓN

Tomando en cuenta todos los aspectos perjudiciales y debido a la falta de una administración eficiente y una estructura organizacional desorganizada, se tienen la necesidad de generar un plan estratégico para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, permitiendo mejorar el fortalecimiento administrativo para el aprovechamiento de los recursos socio económicos, garantizando la utilización racional y generando un desarrollo sostenible, de igual manera se proporcionará técnicas, herramientas y estrategias necesarias para mejorar la gestión administrativa dentro de la Institución, proporcionando una planificación, organización, dirección y control de calidad basada en principios y valores fundamentales con el fin de obtener el máximo beneficio posible para la estabilidad social de la entidad.

La planificación estratégica permitirá: planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar los recursos del Gobierno Autónomo Parroquial de San Isidro, así mismo se utilizará para el desarrollo de planes, programas y proyectos los que serán utilizados para establecer valor agregado en la prestación de servicios a la comunidad.

Con una planificación estratégica se logrará optimizar la ejecución de los procesos, ayudando a incrementar la eficiencia en el desempeño de las funciones de los miembros de la institución.

Justificación Metodológica

Desde el punto metodológico se justifica su realización, ya que se aplicará la metodología investigativa, que consiste en identificar el problema, para luego de

analizar las teorías, formular soluciones a través de las variables, así como definir los objetivos de la investigación. Todo esto mediante la aplicación de todos los elementos metodológicos necesarios, que contribuyan a tener un trabajo de calidad.

Justificación Práctica

Como principal beneficiario del plan estratégico tenemos al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro y por ende los actores sociales que integran esta parroquia, ya que al existir una herramienta de planificación que permita el seguimiento y evaluación de los proyectos el nivel de eficiencia administrativa de la entidad se verá incrementado significativamente.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General.

Formular una Planificación Estratégica, para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, para establecer el mejoramiento de la Gestión Administrativa, para el período 2017-2021.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Fundamentar un marco teórico que sirva de sustento para la correcta realización de la investigación enfocado en el diseño del plan estratégico de la institución.
- Analizar la ejecución de los procesos que se llevan en el Gobierno Parroquial de San Isidro, con la finalidad de obtener información relevante.
- Diseñar un modelo de planificación estratégica, con la finalidad de alcanzar propósitos u objetivos planteados por la entidad en mejoras de la parroquia.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para el desarrollo de la siguiente tesis se investigó trabajos realizados, con la finalidad de analizarlos y tener como guía para el presente trabajo:

La autora Barreiros (2012), diseña la tesis titulada “Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors, cuyos objetivos son: cuya conclusión es la empresa no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; lo cual ha causado que los integrantes de la empresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos y muchos de ellos se recarguen de trabajo. Así mismo la autora propone la siguiente recomendación: Difundir, implantar y evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica que se ha diseñado para Kawa Motors, y así conseguir los objetivos deseados satisfaciendo y llenando las expectativas tanto de los clientes internos como externos.

La autora Benavides (2011), en su tesis titulada: Diseño de una Planificación Estratégica para la empresa Reprodata Cía. Ltda., cuyo objetivo general es diseñar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa, se utilizó el método cuantitativo, ya que permitió obtener información cuantificable y poder buscar soluciones al problema presentado, el mismo que concluye de la siguiente manera: El planteamiento es la posibilidad de evaluar el desempeño de una compañía ya que es una herramienta proactiva que permite no solo anticiparse a las crisis sino que también aprovechar las oportunidades que se van prestando.

Los autores Sanchez & Mesías (2012), plantean la siguiente tesis: Propuesta de un plan estratégico para la empresa “Panadería Alex”, ubicada en la parroquia Cotocollao del distrito Metropolitano de Quito periodo 2012-2016, con el objetivo general: Diseñar la Propuesta de Plan Estratégico para la panadería Alex, ubicada en la parroquia Cotocollao del Distrito Metropolitano de Quito, periodo 2012 – 2016 orientado a mejorar la actividad desarrollada, la metodología utilizada fue la investigación bibliográfica y sobre todo la investigación de campo.

Para poder realizar el trabajo se ejecutó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, se utilizó la matriz FODA, se realizan la evaluación de factores externos (EFE) e internos (EFI). Este trabajo concluye de la siguiente manera: el direccionamiento estratégico para la panadería Alex, permitirá determinar hacia una meta a futuro, tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización el constituye el marco que guía la determinación de las actividades, enfocado a en los objetivos trazados.

2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

2.2.1 Creación.

La Parroquia de San Isidro se crea el 6 de septiembre 1967 y se publica en el Registro Oficial N°206. Corresponde a la cuarta parroquia en orden de creación en el cantón Morona.

Dentro de su organización política-administrativa tiene a su cabecera parroquial, San Isidro conformada por cuatro barrios: San José-La Primavera-Occidental-La Unión; la comunidad del Edén y el caserío de Nueva Jerusalén.

2.2.2 Filosofía Institucional.

Misión.

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, continuará siendo una institución encargada al servicio de la comunidad, en donde todos los esfuerzos de los miembros de esta Institución estén dirigidos a solucionar las necesidades básicas, así como también organización que liderará y que estará comprometida en todas las acciones emprendedoras y de progreso comunitario”.

Visión.

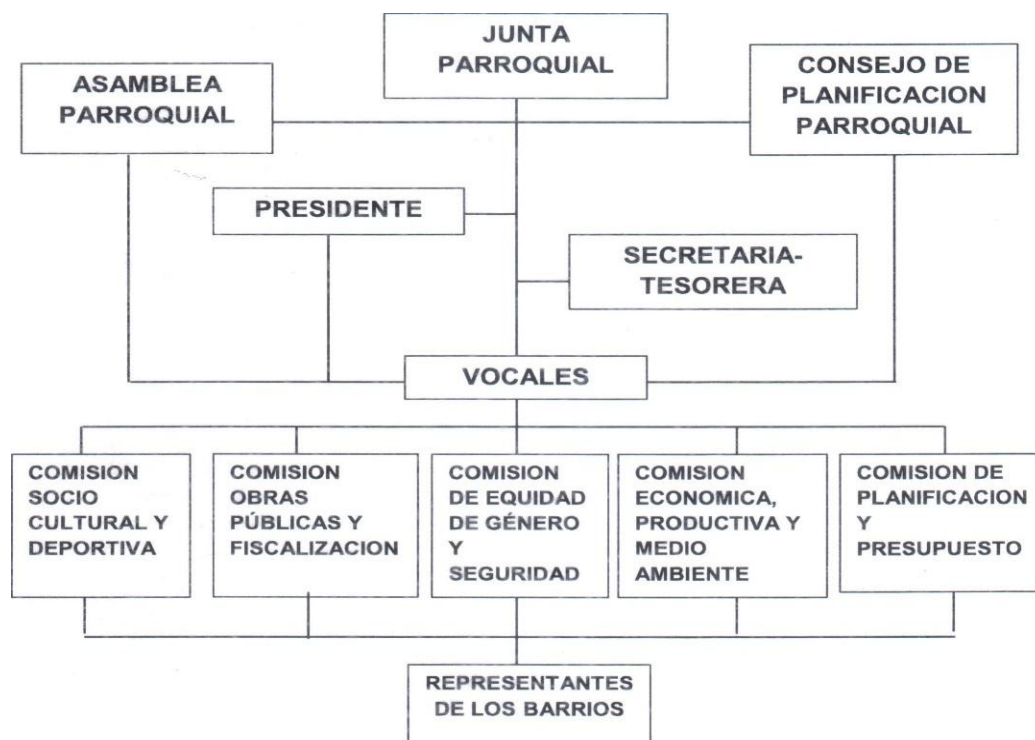
“La Parroquia San Isidro, será una comunidad solidaria que cuente con servicios básicos, que permitan un desarrollo armónico y equilibrado en los aspectos políticos, social, económico y administrativo. Donde la educación sea una garantía para una

formación integral de todos los niños y jóvenes. Cuyo desarrollo poblacional este acorde con una urbanización aprobada por la municipalidad. Cuya población posea asesoramiento técnico capaz de forjar su propio desarrollo, en proyectos, garantía para crear fuentes de trabajo que brinde la estabilidad familiar. Con un Gobierno Parroquial fortalecido, confiable, impulsador de obras públicas. Que tenga el respaldo y apoyo participativo de sus habitantes”.

2.2.3 Organigrama Institucional.

El Gobierno Autónomo Parroquial de San Isidro está estructurada jerárquicamente de la siguiente manera:

Gráfico 1: Estructura Orgánica de la Junta Parroquial de San Isidro



Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA-CONCEPTUAL

2.3.1 Administración.

Los autores Robbins & Coulter (2010) manifiestan:

La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.

Según el autor Hernández (2014), define de la siguiente manera:

La administración es el resultado histórico acumulado de la contribución de científicos en múltiples disciplinas. Así tenemos que la filosofía nutre a todas las ciencias y estas, a su vez, facilitan la sistematización de un nuevo conocimiento que aprecio a principios del siglo pasado con el nombre de administración.

Analizando los conceptos de los dos autores, puedo concluir de la siguiente manera, la administración se refiere a un proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente, cuyos procesos se establecen como: planear, organizar, liderazgo y el control. Así mismo puedo decir que administrar significa lograr los objetivos o metas planteadas y para ello se debe decidir con anticipación lo que se quiere lograr y el cómo se lo va a lograr, permitiendo utilizar los recursos disponibles y ejecutar las actividades planificadas.

2.3.1.1 Funciones de la administración.

El autor Candelas, y otros (2012), hacen referencia donde propone las siguientes funciones o bases de la administración:

1. Planeación: Definir Objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.
2. Organización: Determinar lo que es necesario realizar, como llevarlo a cabo y con quien se cuenta para hacerlo.

3. Dirección: Motivar, dirigir y cualquiera otra acción involucrada con dirigir al personal.
4. Control: Dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado.

2.3.1.2 Características de la Administración.

El autor Hernández (2014), nos proporciona cuatro características importantes de la administración:

- Universalidad: La administración se da donde quiera que exista un organismo social, porque siempre tiene que existir coordinación sistemática de medios.
- Especificidad: Quiere decir que no se puede confundir con otras ciencias ya que posee características propias.
- Unidad del Procesos: Siempre debe mantener la interacción de sus elementos: planeaciones, ejecución, control y dirección.
- Unidad Jerárquica: Todas las personas que tiene carácter de jefes es un organismo social, tiene un nivel de participación, este lógicamente este dado en distintos grados y modalidades, forman un solo cuerpo, desde el Gerente General hasta el Empleado de nivel operativo.

Concluyo diciendo que las características de la administración son importantes ya que permiten una interacción entre los elementos de planificar, ejecutar, controlar y dirección, haciendo de este una administración más eficiente y efectiva dentro de la entidad.

2.3.2 Planificación.

El autor Salazar (2010), define planificación estratégica como:

Una herramienta versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.

Los autores Bohórquez & Pérez (2013), en su revista nos da el siguiente significado:

La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo.

Después de hacer el análisis respectivo de los conceptos mencionados, puedo aportar que la planificación estratégica, es una herramienta administrativa que nos permite establecer actividades eficientes para alcanzar los objetivos y metas establecidas, de forma eficaz y eficiente.

2.3.2.1 Características del Planificación Estratégica.

El autor Puente (2017), nos proporciona las siguientes características de la planificación estratégica:

- La planificación estratégica se relaciona con la adopción de la organización a un ambiente variable, está orientado hacia las relaciones entre la organización y su ambiente de trabajo, está sujeta a la incertidumbre de los eventos ambientales.
- La planificación estratégica se orienta hacia el futuro, la proyección se debe realizar a largo plazo, los problemas actuales se dan solo en función de los obstáculos y barreras que puedan dificultar el logro de un objetivo futuro. Está orientada hacia los problemas del futuro que hacia los problemas de hoy.
- La planificación estratégica es amplia, se debe tomar a toda la empresa y abarca todos sus recursos para obtener sinergia de todas las capacidades y potencialidades de la organización.
- La planificación estratégica es un proceso de construcción de consenso, la planificación ofrece el medio de atenderlos a todos en la dirección futura que mejor les convenga.

- La planificación estratégica es una forma de aprendizaje organizacional, está adaptada hacia la organización, al contexto ambiental, y constituye un intento constante de aprender a ajustarse a un ambiente complejo, competitivo y variable.

Se puede concluir diciendo que la planificación estratégica es una herramienta que permite a la institución poder fijar y cumplir sus objetivos y metas de forma efectiva y eficiente.

2.3.2.2 Propósitos y beneficios de la Planificación Estratégica.

El autor Benavides (2011), dice que el objetivo de una Planificación Estratégica es conocer la situación actual y el ritmo de desempeño de una empresa, para de esta manera contrarrestar aspectos negativos y mantener ventaja de los positivos, con la ejecución de estrategias que se ajusten a sus necesidades y generen el crecimiento organizacional. Estimulando así, a todos los gerentes y directivos mejorar las posibilidades para alcanzar los resultados deseados y posibles para la toma de decisiones acertadas.

Los siguientes son los propósitos y por consecuentes los beneficios que se genera:

- Esclarecer los objetivos y metas por lograr, determinado la dirección y sus prioridades
- Proveer un marco de acción para el desarrollo de políticas y la toma de decisiones.
- Ayudar en la efectiva asignación y uso de recursos, identificando temas críticos de riesgo
- Mejora, mide y evalúa el desempeño institucional.
- Propicia una transformación en la cultura organizacional.
- Genera sinergia y compromiso grupal.
- Mejora de los procesos internos
- Prioriza los aspectos que requieren inmediata y mayor atención
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente
- Obliga a los ejecutivos a ver la planificación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.

La planificación estratégica es una herramienta que nos permite obtener mayor eficiencia dentro del trabajo y de las actividades que se desempeñan dentro de la entidad o empresa, conlleva muchos beneficios ya que nos permite planificar y tener un control para una mejora continua.

2.3.2.3 Importancia de la Planificación Estratégica.

Entre las características más sobresalientes que presenta las autoras Bernal & Toro (2012) sobre la planificación estratégica se encuentran las siguientes:

- La planificación es un proceso permanente y continuo
- La planificación está siempre orientada hacia el futuro, está ligada a la previsión.
- La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio.
- La planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.
- La planificación es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforme; debe abarcar la organización como totalidad.
- La planificación es repetitiva: incluye fase o pasos que se suceden. Es un proceso que forma parte del otro mayor: el proceso administrativo.
- La planificación es una técnica de asignación de recursos: tiene por finalidad la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
- La planificación es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta.
- La planificación es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones.
- La planificación es una técnica de coordinación: permite la integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.
- La planificación es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa,

definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

La planificación estratégica es importante porque permite ir observando las actividades, los recursos y el tiempo que se va a poner en función para lograr algún proyecto o programa que se quiera realizar a largo plazo y de acuerdo a esto se va estableciendo si se cumple o no con los objetivos y metas planteadas.

2.3.2.4 Proceso de la Planificación Estratégica.

Según el autor Puente (2017), determina que no existe un proceso determinado y específico para efectuar la planificación estratégica, ya que esta varía dependiendo del análisis que se desee realizar y de la interpretación de los diferentes autores.

A continuación, se detallan las fases o etapas del proceso de la planificación estratégica:

Tabla 1: Fases del Proceso de Planificación Estratégica

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANTACIÓN	OBJETIVO
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa para evaluación (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

Fuente: Puente (2017)

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

2.3.2.5 Etapas de la Planificación Estratégica.

El autor Cabrera (2011), menciona las siguientes etapas de la planificación estratégica:

Gráfico 2: Etapas de la Planificación Estratégica



Fuente: Cabrera (2011)

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017.

3.4.1.1.1 Bases para el inicio de la Planificación Estratégica.

Es la etapa previa de llevar a cabo la planificación estratégica y permite informar a todos los participantes claves de la organización sobre el proceso que se realizaría.

3.4.1.1.2 Diagnóstico Estratégico.

Según el autor Parada (2013), en su sitio web establece lo siguiente:

La herramienta de análisis de Pestel es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos.

El análisis Pestel, al igual que el DAFO, forman parte del marketing estratégico, que es el encargado de analizar los factores internos y externos a nuestra compañía y cuyos resultados deberemos incluir en nuestro plan de negocios.

Tabla 2: Análisis según Pestel

POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none">- Las diferentes políticas del Gobierno- Las subvenciones- La política fiscal de los diferentes países- Las modificaciones de los tratados comerciales
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none">- Los ciclos económicos- Las políticas económicas del Gobierno- Los tipos de interés- Los factores macroeconómicos propios de cada país- Los tipos de cambio o el nivel de inflación
SOCIO CULTURAL	<ul style="list-style-type: none">- Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo- Cambios en el nivel de ingresos- Cambios en el nivel poblacional
TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none">- Un entorno que promulgue la innovación de las TIC- Inversión en I+D- La promoción del desarrollo tecnológico- Cambios tecnológicos futuros
ECOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none">- Leyes de protección medioambiental- Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos
LEGALES	<ul style="list-style-type: none">- Licencias- Leyes sobre el empleo- Derechos de propiedad intelectual- Leyes de salud y seguridad laboral- Sectores protegidos o regulados.

Fuente: Parada (2013)

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

- **Análisis Interno:** Los autores Lerma & Bárcena (2012), dicen que el análisis interno consiste en:

Estudiar a fondo rubros y actividades que son controlables por las organizaciones, es útil para hacer comparaciones para la competencia, pues un análisis interno puede arrojar insuficiencias o ventajas relativas de la empresa.

Fuerzas. - todo tipo de atributos, capacidades, destrezas, recursos o conocimientos aproximan a la empresa a sus metas y objetivos. Las fortalezas colocan a la persona o empresa en una situación de ventaja respecto de la competencia.

Debilidades. - pueden encontrarse como limitaciones internas que se convierten en desventajas al contrastar ciertas áreas.

El propósito de efectuar un diagnóstico interno es descubrir fortalezas y debilidades que tiene la entidad, para así plantear los objetivos y después establecer las estrategias, con la finalidad de aprovechar las fortalezas y destacar las debilidades, pero sobre todo se debe tomar en cuenta todos los recursos con los que se disponen.

- **Análisis Externo:** Los autores Lerma & Bárcena (2012), dicen que el análisis Externo consiste en:

Reconocer las características del espacio en el que se desempeña la organización. Este análisis enfoca circunstancias con las cuales la empresa tiene poca incidencia.

Oportunidades. - Situaciones de posible ventaja para la organización que son circunstanciales y dependen del entorno.

Amenazas. - Son circunstancias de riesgo potencial que se pueden convertir en escenarios desfavorables para la empresa.

El propósito de efectuar un diagnóstico interno es descubrir fortalezas y debilidades que tiene la entidad, para así plantear los objetivos y después establecer las estrategias, con la finalidad de aprovechar las fortalezas y destacar las debilidades, pero sobre todo se debe tomar en cuenta todos los recursos con los que se disponen.

3.4.1.1.3 Direccionamiento Estratégico.

El direccionamiento estratégico es la etapa de la Planificación Estratégica en la cual se van a definir el curso de acción para un período de tiempo determinado, es decir la organización va a programar sus actividades contestando lo siguiente: ¿Qué se debe hacer? ¿Hacia dónde se dirige? ¿Cómo va a llegar hasta su meta?

Gráfico 3: Direccionamiento Estratégico



Fuente: Paguay (2011)

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017 políticas

Este mapa nos permite saber para qué existe la empresa, como quiere ser en el futuro la empresa, que debe hacer la empresa para alcanzar la visión, que debe hacer la empresa para cumplir las políticas y como se debe actuar para lograr los objetivos, con la finalidad de hacer el trabajo más eficiente y efectivo, cumpliendo así con las expectativas de los usuarios de la entidad.

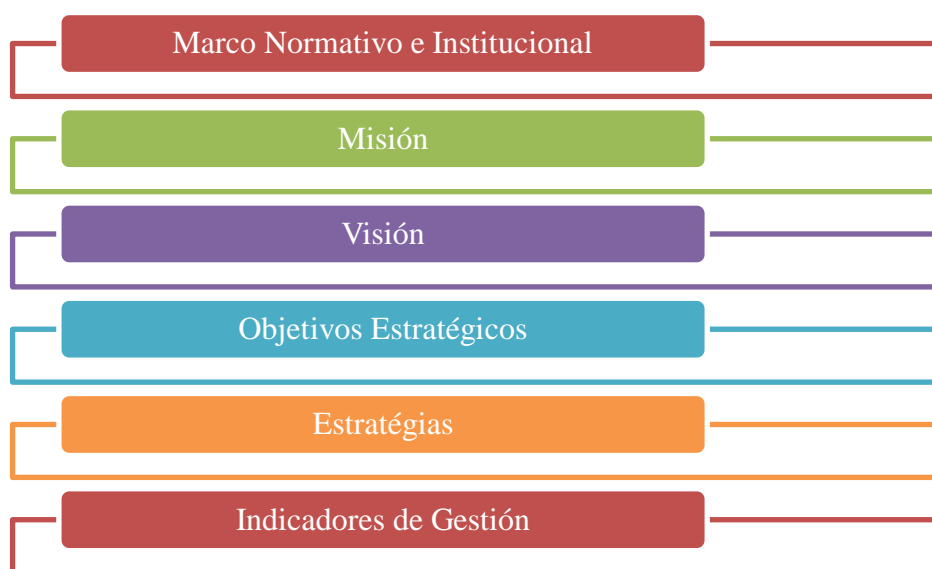
a. Componentes del Proceso de la Planificación Estratégica.

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y encontramos en la literatura diversos enfoques. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y encontramos

esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. A diferencia de la programación operativa y el presupuesto, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados.

Según la autora Armijos (2009), en su documento establece los siguientes componentes para el proceso de planificación estratégica:

Gráfico 4: Componentes del Proceso de la Planificación Estratégica



Fuente: Armijo (2009)

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017.

- **Marco Normativo e Institucional:** Análisis de las leyes y normativas, prioridades gubernamentales, identificación de la contribución de la organización a las prioridades del PNND.
- **Misión:** Descripción concisa y clara de la razón de ser de la entidad, propósito fundamental.
- **Visión:** Valores de la organización, como espera ser reconocida a futuro deseado de la institución.
- **Objetivos Estratégicos:** Logros que espera la entidad para cumplir con su misión, claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí.
- **Estrategias:** Plan de acción para implementar los objetivos estratégicos y determinar el presupuesto.
- **Indicadores de Desempeño:** Para medir los logros, evaluar y tomar acciones correctivas.

3.4.1.1.4 Plan Táctico, Planes Operativos e Indicadores de Gestión.

- **Planes Tácticos:** es una planeación de corto alcance que hace énfasis en la operación actual de varias partes de la empresa. El poco alcance se define como un periodo de tiempo que va de un año o menos hacia futuro.
- **Plan operativo:** son aquellos que cubren periodos más cortos, en tanto que los estratégicos se orientan a largo plazo.
- **Indicadores de Gestión:** La norma ISO, establece que los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueden determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.

2.3.3 Estrategias.

El autor Parra (2013), en la revista se define estrategia de la siguiente manera:

La estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Puedo definir a una estrategia como el esquema esencial de una organización para asegurar su continuidad en el mercado adaptando sus recursos y habilidades al entorno cambiante, en busca de nuevas oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos o metas propuestos, generando así una ventaja competitiva.

2.3.3.1 Clasificación de estrategias.

A continuación, se menciona varios tipos de estrategias bajo dos enfoques fundamentales que son:

1. Enfoque competitivo

- **Estrategias competitivas genéricas:** La autora Quero (2008), resalta el concepto del autor Kenneth (2000) donde señala: que la estrategia competitiva es el patron de los principales objetivos, propositos o metas, las politicas y planes esenciales para alcanzar los objetivos establecidos, en esta se definan la clase de negocios, o si la empresa esta o quiere estar y la clase de empresa que es y quiere ser

2. Enfoque de Crecimiento.

El autor Edgard (2010), en su web publica lo siguiente:

- **Integrativas:** Las estrategias de integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia.
- **Intensivas:** Estas estrategias requieren de un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.
- **Diversificadas:** La estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos o servicios que es capaz de ofrecer.

Tabla 3: Clasificación de Estrategias de Crecimiento

ESTRATEGIAS	DEFINICION
Integrativas Integración hacia adelante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.
Integración hacia atrás Integración horizontal INTENSIVAS Penetración en el mercado	Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores. Buscar la propiedad o mayor control de los competidores. Busca mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.

Fuente: Edgard (2010)

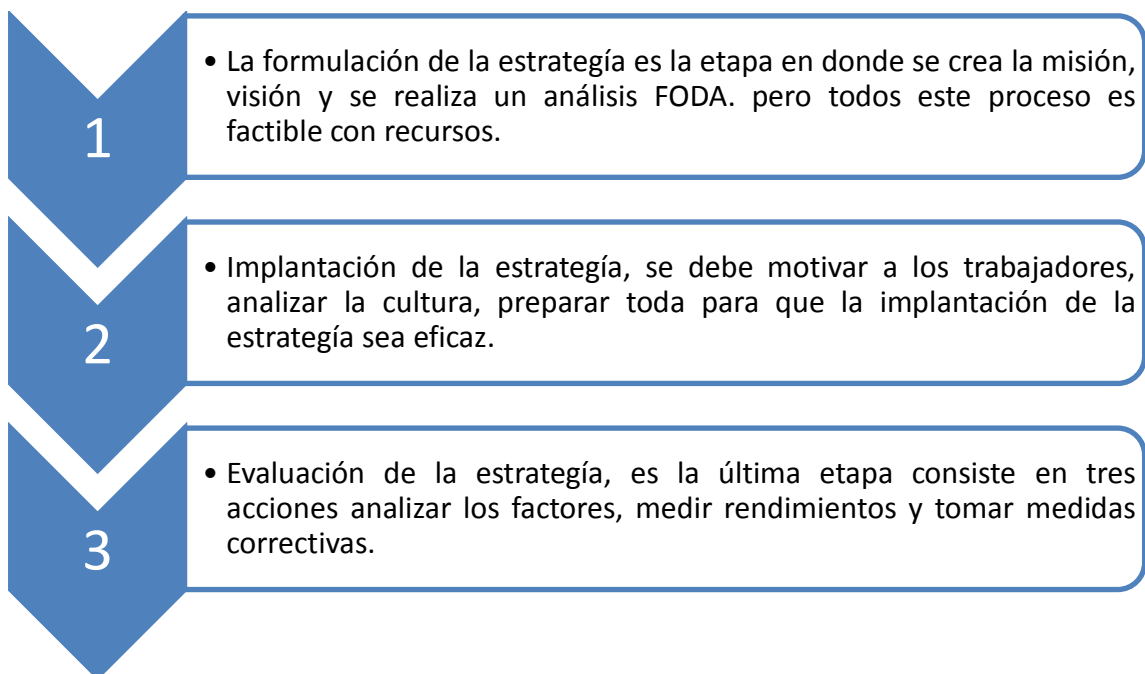
Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

2.3.3.2 Fases del Proceso Estratégico.

El autor Caro (2013) determina lo siguiente: Un proceso estratégico se fundamenta en tres fases principales las cuales se subdividen en doce pasos, que pretenden sistematizar y ordenar el desempeño de la empresa para lograr ciertas ventajas competitivas.

Las fases son las siguientes:

Gráfico 5: Fases del Proceso Estratégico

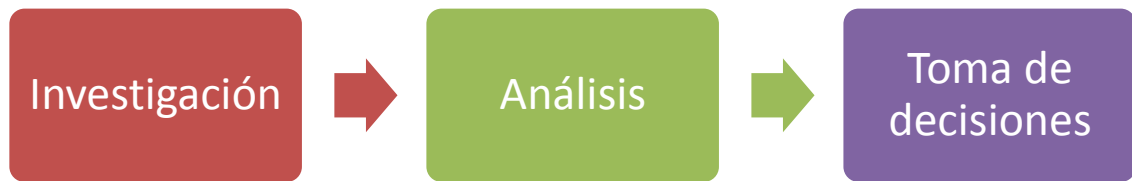


Fuente: Caro (2013)

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

- **Formulación de Estrategias:** Es el proceso inicial, que conduce a la fijación de la misión de la empresa se basa en recoger información y estudiarla respecto a factores internos y externos que intervienen en el proceso estratégico. Uno de los métodos más utilizados es el análisis FODA que nos ayuda e identifica: las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas estableciendo correlaciones entre ellos para fijar los objetivos y las estrategias de la Organización. Esto consiste en la fijación de la misión, los objetivos y las estrategias empresariales.

Gráfico 6: Actividades Básicas den la Formulación de Estrategias



Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

3. Ejecución e Implementación de las Estrategias: Luego de la etapa inicial, viene la parte, mediante la cual se movilizan los empleados y gerentes con el fin de poner en práctica las estrategias formuladas.

Gráfico 7: Actividades Básicas en la Ejecución e Implementación de las Estrategias



Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Llevar a la acción concreta una estrategia es una de las tareas y retos principales que enfrenta un gerente. El solo poder concebir nuevas y claras estrategias no es suficiente. El gerente debe tener la capacidad de plasmar su visión estratégica en pasos concretos para que sé que se hagan las cosas.

Para superar el problema que surge a la hora de poner en práctica una estrategia. Se sugiere:

- Revisión de la variedad de enfoques que los gerentes pueden aplicar a estas tareas
- La definición de tareas claves de implementación
- Análisis e identificación de las destrezas que son necesarias para realizar eficazmente una estrategia.

- 4. Evaluación de las Estrategias:** Es la fase mediante la cual se hace una evaluación de los resultados del plan, como parte inicial se somete a un nuevo diagnóstico de los factores internos y externos, luego se compara el proceso real con el planificado y finalmente se realizan las correcciones pertinentes.

Gráfico 8: Actividades Básicas de la Evaluación de Estrategias



Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

El éxito de la estrategia depende, por una parte, de la correcta valoración del mercado y sus fuerzas competitivas y por otra, de su aceptación y ejecución por la propia organización. La organización debe disponer de un método de control y seguimiento de las estrategias seleccionadas, se debe establecer incentivos en función de la consecución de los objetivos fijados en el plan estratégico.

2.3.3.3 Metodología para desarrollar estrategias.

- Alternativas estratégicas: consiste en la definición de estrategias concentradas en un ambiente ofensivo (concentración, diversificación, integración, fusión, adquisición, entre otros), defensivo (reducción, desinversión, liquidación, recuperación, entre otros), genérico (áreas globales de la organización) y concéntrico /afectan a toda la organización).
- Análisis vectorial del crecimiento: Estudia las alternativas de productos en relación con las opciones del mercado y el posible crecimiento deseado por la organización (crecimiento vectorial horizontal, crecimiento vectorial vertical, combinado) y la posterior integración de estas en un denominado vector estratégico que delinear las estrategias a seguir.
- Análisis del portafolio competitivo; Consiste en la definición de la curva de experiencia, la participación relativa de la organización en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria.

- Revisión estratégica global: Desarrolla por Allan Rowe donde se define las estrategias mediante la concreción de cuatro factores de análisis; el poder la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero, esto con el apoyo de instrumentos como la matriz de atracción de la industria la matriz de política direccional y la posición estratégica y evaluación de acciones.

2.3.4 FODA.

Según el autor Gómez (2012), nos explica lo que es el FODA:

El análisis FODA es una técnica que nos permite trabajar tanto con elementos internos como externos, presentes, futuros lo que nos facilita obtener una visión global de la situación de la organización en relación con el entorno.

El termino FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

El autor Ponce (2012), en su artículo “La Matriz FODA: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones”, nos dice que:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

Puedo concluir diciendo que el FODA, es una herramienta muy importante dentro de la administración, ya que nos permite detectar cual es nuestra situación actual, permitiendo buscar alternativas de mejora continua.

2.3.4.1 Matrices del FODA.

El autor Ponce (2012), establece:

El FODA se apoya en algunas matrices, que nos permiten ordenar y presentar de forma sistemática y lógica datos levantados, procesados y analizados respecto a las capacidades internas de una empresa y factores exógenos.

- a. **Matriz de Impacto Interno:** Es una matriz que resume todos los factores internos que inciden en la gestión de una organización, clasificándolos en fortalezas o debilidades de acuerdo con las capacidades internas.
- b. **Matriz de Impacto Externo:** Es una matriz que resume todos los aspectos externos que inciden en la gestión de una organización, clasificándolos en oportunidades o amenazas de acuerdo con aquellos factores exógenos a la institución que tienen un impacto directo en sus actividades.
- b. **Hoja de Trabajo FODA:** Es una matriz que resume los aspectos positivos y negativos que tienen un impacto en la gestión actual de la organización, clasificándolos en internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).
- c. **Matriz de Vulnerabilidad:** Es una matriz que correlaciona los factores negativos tanto internos (debilidades), como externos (amenazas) entre sí; ponderándolos dependiendo su incidencia en la organización.
- d. **Matriz de Aprovechabilidad:** Es una matriz que correlaciona los factores positivos tanto internos (fortalezas), como externos (oportunidades) entre sí; ponderándolos dependiendo su incidencia en una la organización.
- e. **Hoja de Factores Claves:** Esta matriz es un resumen de los aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos, que tienen una incidencia alta en la organización. Esta matriz permite identificar aquellos factores claves para la empresa y tener una idea clara de la situación actual de la misma.
- f. **Matriz de Estrategias:** Es una matriz que correlaciona los factores claves identificados en la Hoja de Factores Claves anterior; esta correlación permite determinar estrategias para la institución, mismas que serán tomadas en cuenta en la determinación del direccionamiento estratégico.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.

El trabajo de titulación denominado: Planificación Estratégica para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, cantón Morona, provincia de Morona Santiago, se orientó a la modalidad cuantitativa y cualitativa.

- **Modalidad Cualitativa:** Se refinó preguntas de investigación, basándose en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, específicamente en los clientes internos de la institución.
- **Modalidad Cuantitativa:** Esta modalidad permitió examinar los datos, a la vez recoger, procesar y analizar la información tanto en el gobierno parroquial, como en su entorno para que el proceso pueda tener abundante información fiable, permitiendo estructurar la planificación de forma eficaz y eficiente, estas fueron hechas a la población en general, dentro de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicó los siguientes tipos de investigación:

3.2.1 Investigación de Campo:

La investigación de Campo, permitió recolectar información de manera efectiva a través de técnicas e instrumentos de investigación y poder tomar contacto de forma directa con la realidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, los mismos que se aplicaron en clientes internos y externos de la parroquia.

Se apoyó en informaciones provenientes de entrevistas, encuestas y observaciones obteniendo la información directamente en la realidad en que se encuentra, para este trabajo se realizó visitas al Gobierno Parroquial San Isidro, con el fin de conocer desde el punto de vista de los pobladores, miembros y talento humano, el nivel de eficiencia de la gestión de la actual administración de la Entidad.

Investigación Documental: Se reflejó a través de la consulta de documentos libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, ejemplares, leyes y más normativa legal vigente.

El objetivo principal fue el análisis de diferentes conceptos y fenómenos de orden histórico, sociológico, utilizando técnicas adecuadas, que ayudaron directa e indirectamente para poder complementar el trabajo de investigación.

Investigación Descriptiva: Este tipo de investigación se utilizó para describir con precisión el problema, conociendo las situaciones predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas de la empresa.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Método Deductivo: Permitió comparar las definiciones de los fenómenos con las características de los hechos, para establecer generalidades respecto al comportamiento de las variables, lo que permitió llegar a conclusiones lógicas.

Se revisaron y analizaron los procedimientos e información presente dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, a través de la recolección de información, a fin de detectar si se está alcanzando la eficiencia en las operaciones de la entidad

Método Analítico: Se analizó la situación de cómo se encuentra en la actualidad el Gobierno Parroquial de San Isidro de acuerdo al análisis, definir problemas que pueda existir, se recomienda nuevas estrategias para mejorar el registro de los procesos con la finalidad de cumplir con las metas previstas.

3.3.1 Técnicas de investigación

Observación: Este tipo de investigación se aplicó constantemente, ya que me permitió conocer a fondo las debilidades como las fortalezas que posee el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro.

Entrevista: Se realizó una entrevista al presidente de la Junta parroquial de San Isidro, sobre el diseño estratégico a implementarse, recopilando información que permitió detectar las debilidades existentes en la entidad.

Encuesta: Esta investigación se empleó a los funcionarios y clientes del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Isidro, con la finalidad de obtener una idea más amplia de las necesidades de los involucrados y poder proporcionar un plan estratégico que conduzca a la empresa a una mejor gestión y toma de decisiones.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población.

Para el presente trabajo de investigación se tomarán como referencia dos poblaciones: los clientes internos (funcionarios) y clientes externos (habitantes).

De acuerdo a la información reposada en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro se tomó en cuenta la población considerados mayores de edad entre mujeres y hombres el mismo que es de 785 y 8 clientes internos del Gobierno Parroquial.

Tabla 4: Población de la Parroquia de San Isidro

POBLACIÓN DE SAN ISIDRO	
HOMBRES	387
MUJERES	398
TOTAL	785

Fuente: CPV 2010/INEC

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017.

3.4.2 Muestra.

A continuación, se describe la fórmula que se aplicará para sacar la muestra de la población a ser encuestada.

Para determinar el tamaño de la muestra a investigar, se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 p * q}$$

Dónde:

N= Total de la población

$Z\alpha = 1.96$ al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = Proporción esperada (en este caso 0.5)

q = Proporción de fracaso (en este caso 0.5)

e = margen de error admisible (0.05)

Aplicación de la Fórmula:

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 p * q}$$
$$n = \frac{785 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (785 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{785 * 3.84 * 0.25}{0.0025 * (784) + 3.84 * 0.25}$$

$$n = \frac{753.60}{1.96 + 0.96}$$

$$n = \frac{753.60}{2.92}$$

$$n = 258$$

Se aplicará 258 encuestas divididas de la siguiente manera: 8 clientes internos y 250 clientes externos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro.

Así mismo se aplicará una entrevista al presidente del GAD Parroquial.

3.4.3 Análisis de Resultados.

Se procedió a la aplicación de la encuesta a los clientes internos y externos de la institución con la finalidad de determinar las falencias que ocasionan que la empresa no pueda ejecutar de forma eficiente sus procedimientos.

3.4.3.1 Análisis de los resultados de encuestas aplicadas a clientes internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro.

Pregunta 1: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro cuenta con un Plan Estratégico?

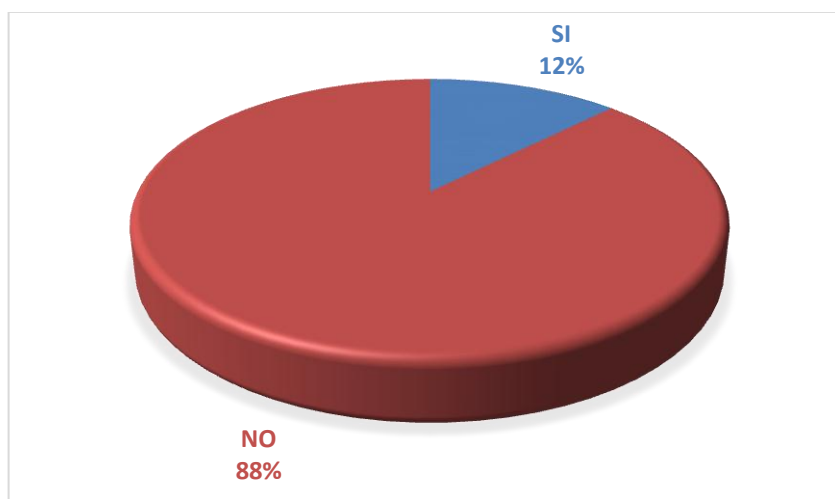
Tabla 5: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro cuenta con un Plan Estratégico?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	12%
NO	7	88%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 9: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro cuenta con un Plan Estratégico?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 12% de los encuestados determinan que, si se cuenta con un Plan estratégico, mientras que, el 88% de ellos no.

ANÁLISIS: Al no haber un Plan estratégico establecido se puede notar que no se tiene una visión establecida de cara a cumplir con metas de desarrollo institucional.

Pregunta 2: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro cumple con una planificación estratégica establecida?

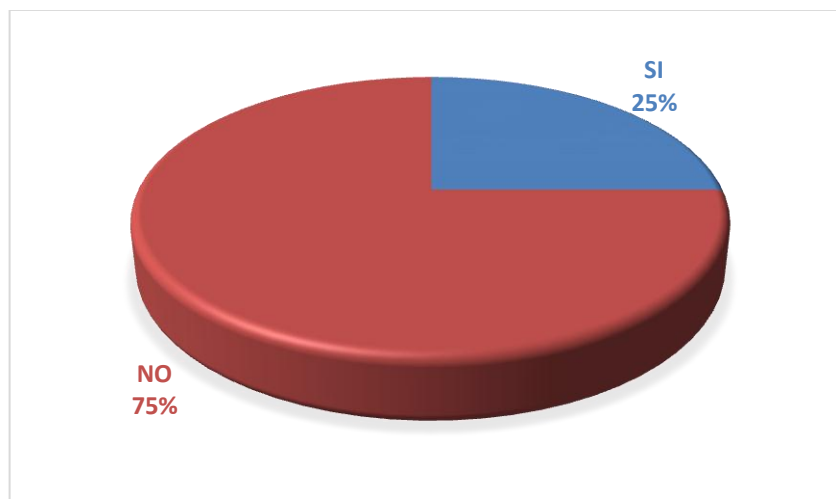
Tabla 6: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro cumple con una planificación estratégica establecida?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 10: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro cumple con una planificación estratégica establecida?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 25% de los encuestados determinan que, si tiene una planificación estratégica establecida, mientras que, el 75% de ellos afirman que no.

ANÁLISIS: Se evidencia que según los encuestados existe poca planificación estratégica dentro de la institución, que permita planificar y hacer proyectos que perduren a futuro.

Pregunta 3: ¿Conoce usted la visión, misión y objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?

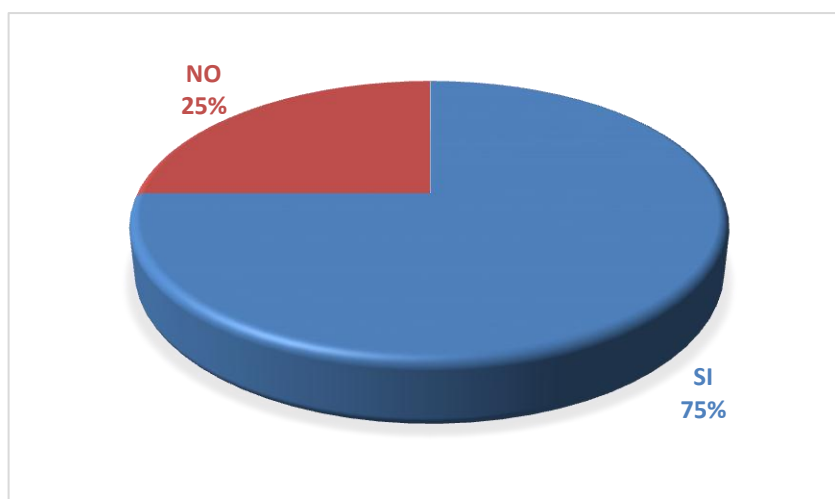
Tabla 7: ¿Conoce usted la visión, misión y objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 11: ¿Conoce usted la visión, misión y objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 75% de los encuestados determinan que, si conocen la misión, visión y objetivos institucionales, mientras que, el restante 25% no los conoce.

ANÁLISIS: A pesar que se tiene deficiencias en planificación, la mayor parte de los encuestados conocen la filosofía institucional, que evidencia que existe compromiso con la institución.

Pregunta 4: ¿Considera usted que el no disponer de una planificación afecta el desarrollo de la Institución?

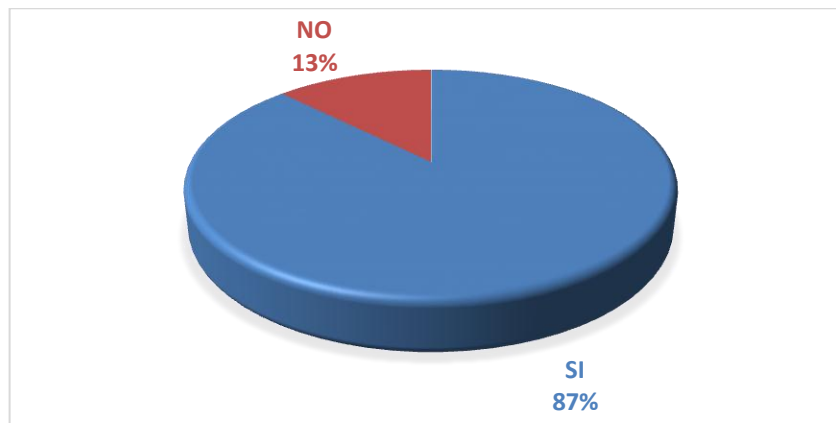
Tabla 8: ¿Considera usted que el no disponer de una planificación afecta el desarrollo de la Institución?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	87%
NO	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 12: ¿Considera usted que el no disponer de una planificación afecta el desarrollo de la Institución?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 87% de los encuestados determinan que al no tener una planificación afecta directamente al desarrollo institucional, mientras que el 13% restantes considera que no.

ANÁLISIS: Se puede evidenciar que en un porcentaje mayor de encuestados sabe que al no tener una planificación establecida, la institución no tiene o tendrá un desarrollo institucional.

Pregunta 5: ¿Se han establecido metas en la planificación para alcanzar el desarrollo Institucional?

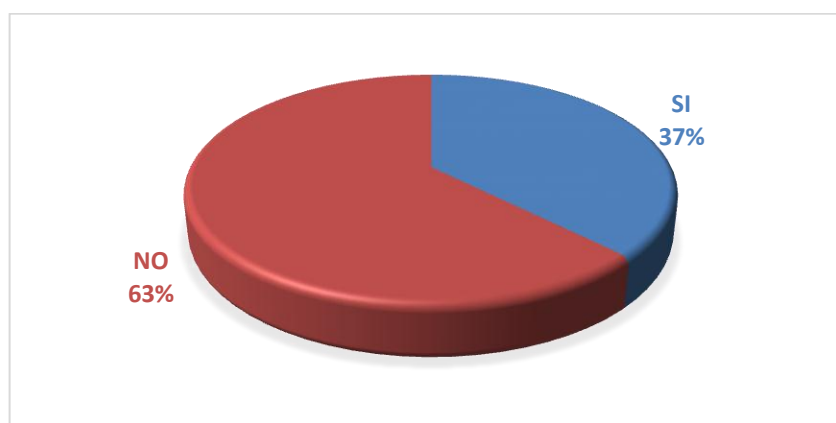
Tabla 9: ¿Se han establecido metas en la planificación para alcanzar el desarrollo Institucional?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	37%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 13: ¿Se han establecido metas en la planificación para alcanzar el desarrollo Institucional?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 37% de los encuestados determinan que, si se ha establecido metas para el desarrollo institucional, el 63% dicen que no.

ANÁLISIS: Se puede evidenciar que no existen metas establecidas claramente, lo que puede influir directamente en el desarrollo de todos los ámbitos institucionales.

Pregunta 6: ¿Se ha realizado un diagnóstico sobre la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?

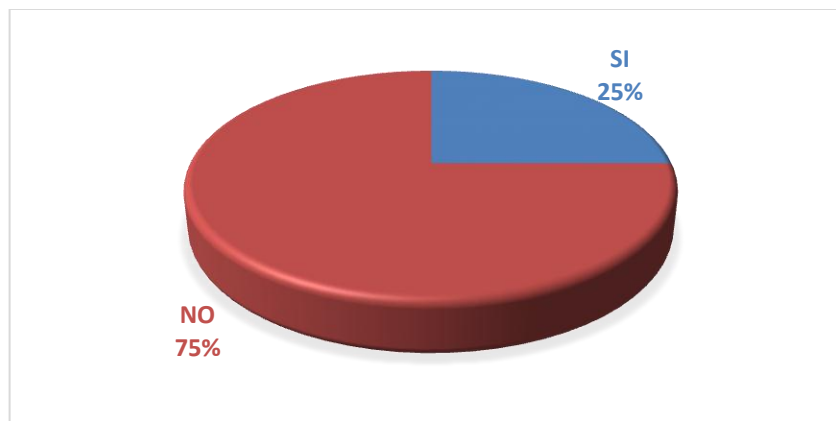
Tabla 10: ¿Se ha realizado un diagnóstico sobre la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 14: ¿Se ha realizado un diagnóstico sobre la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 25% de los encuestados determinan que, si se ha hecho un diagnóstico sobre la gestión administrativa de la institución, mientras que el 75% indica que no.

ANÁLISIS: Al no haber un diagnóstico de la gestión real, no se puede establecer normativas, procesos y acciones que beneficien a la buena administración de la institución.

Pregunta 7: ¿Considera usted importante y necesario que el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro implemente un plan estratégico institucional?

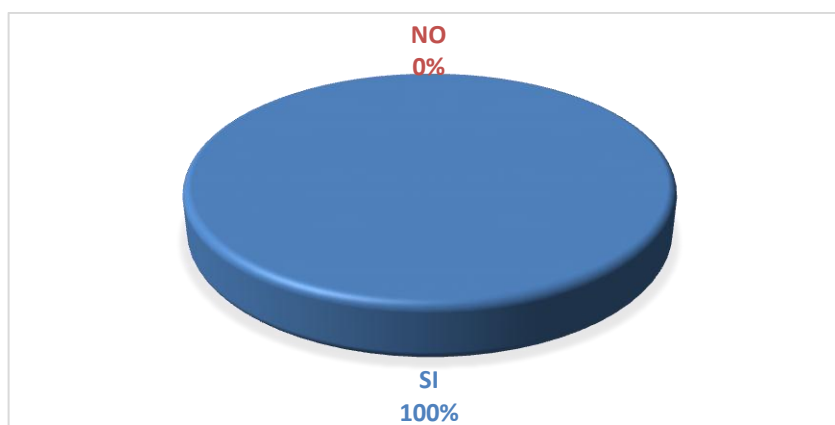
Tabla 11: ¿Considera usted importante y necesario que el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro implemente un plan estratégico institucional?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 15: ¿Considera usted importante y necesario que el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro implemente un plan estratégico institucional?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 100% de los encuestados determinan que es importante que la institución tenga un plan estratégico institucional.

ANÁLISIS: Se evidencia que los encuestados tienen claro que la institución debe impulsar y priorizar medidas en la institución para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Pregunta 8: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro posee organigrama funcional establecido?

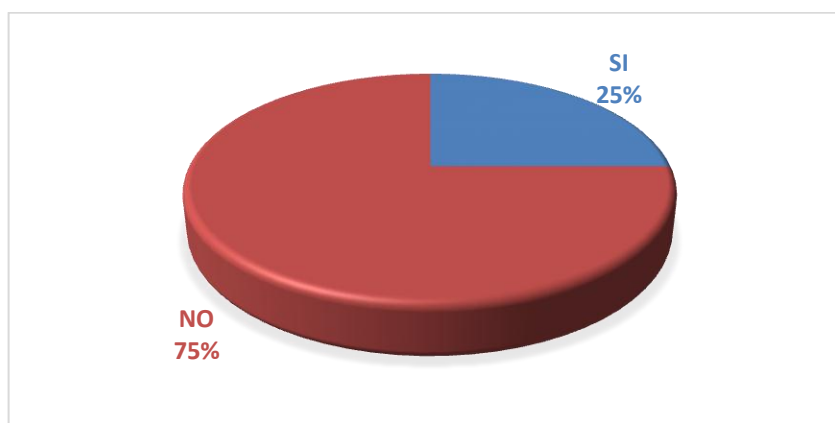
Tabla 12: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro posee organigrama funcional establecido?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 16: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro posee organigrama funcional establecido?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 25% de los encuestados indican que hay un organigrama funcional establecido, mientras que, el 75% de ellos indica que no.

ANÁLISIS: No se tiene claro el organigrama institucional, lo que puede desencadenar que los integrantes de la misma no tengan conocimiento exacto de sus funciones y obligaciones reales.

Pregunta 9: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro mantiene manuales e instructivos de cada uno de los procesos que se debe seguir para cumplir con las actividades?

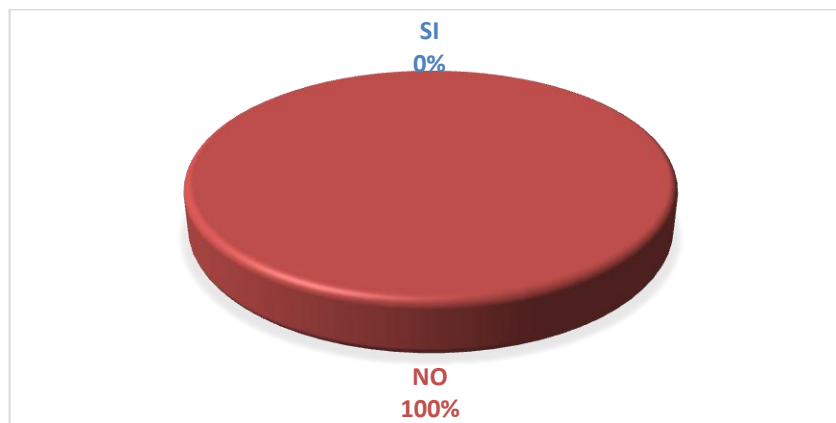
Tabla 13: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro mantiene manuales e instructivos de cada uno de los procesos que se debe seguir para cumplir con las actividades?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 17: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro mantiene manuales e instructivos de cada uno de los procesos que se debe seguir para cumplir con las actividades?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 100% de los encuestados indican que no poseen manuales e instructivos de los procesos dentro de la institución.

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas podemos determinar que al no haber manuales ni instructivos de cada uno de los procesos dentro de la institución, cada una de las acciones es llevada de manera empírica.

Pregunta 10: ¿Se promueve el trabajo en equipo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?

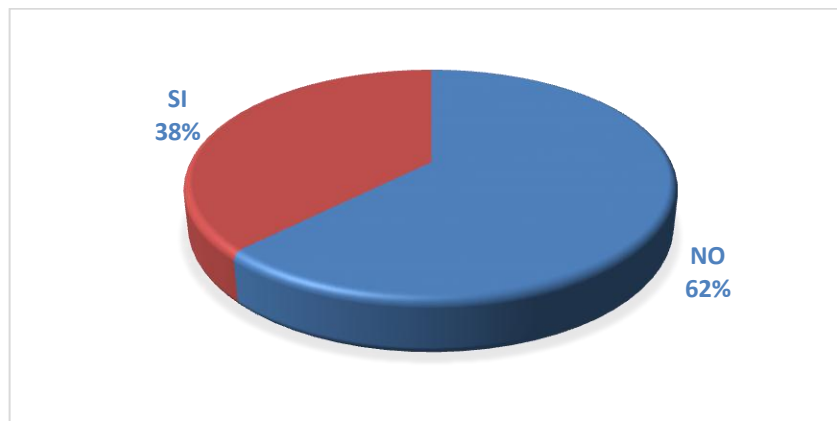
Tabla 14: ¿Se promueve el trabajo en equipo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	38%
NO	5	62%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 18: ¿Se promueve el trabajo en equipo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 38% de los encuestados indican que, si existe trabajo en equipo, mientras que el 62% indican que no.

ANÁLISIS: Se evidencia que dentro de la institución no se fomenta trabajar en equipo, pudiendo ser por falta de liderazgo, mala relación, desorganización, o poco interés.

Pregunta 11: ¿Se realiza un control continuo a la gestión administrativa y operativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?

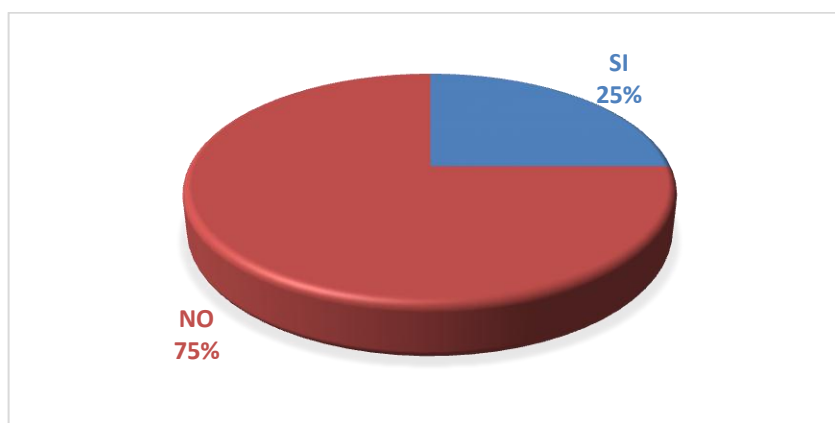
Tabla 15: ¿Se realiza un control continuo a la gestión administrativa y operativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 19: ¿Se realiza un control continuo a la gestión administrativa y operativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 25% de los encuestados respondieron que existe un control continuo de la gestión institucional, mientras que el 75% respondió que no.

ANÁLISIS: Al no haber un control de la gestión administrativa se evidencia que existe desorganización y falta de servicio en la ejecución de objetivos institucionales.

3.4.3.2 Análisis de los resultados de encuestas aplicadas a clientes externos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro.

Pregunta 1: ¿Conoce usted quienes conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?

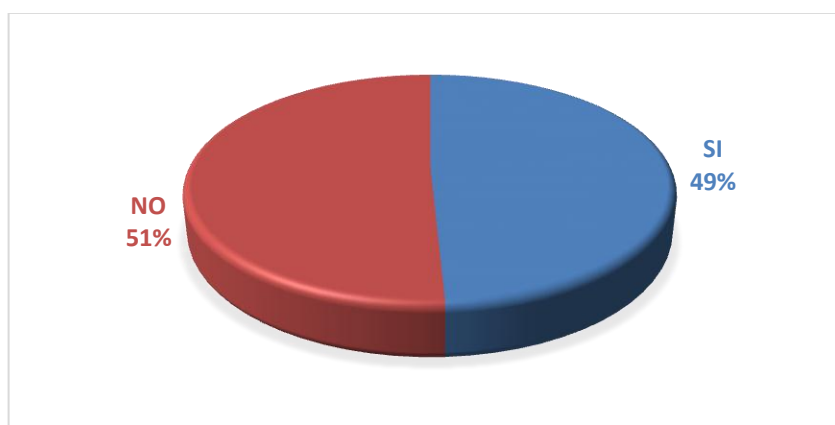
Tabla 16: ¿Conoce usted quienes conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	123	49%
NO	127	51%
TOTAL	250	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 20: ¿Conoce usted quienes conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 49% de los encuestados indican que conocen quienes conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, mientras que, el 51% de indican que no los conocen.

ANÁLISIS: Se puede evidenciar que existe la mitad de la población no conoce a sus autoridades parroquiales, una causa puede ser que estas autoridades tienen poca participación en transmisión de eventos desarrollados para sus electores.

Pregunta 2: ¿Sabe usted si el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro posee un direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos, organigrama, entre otros)?

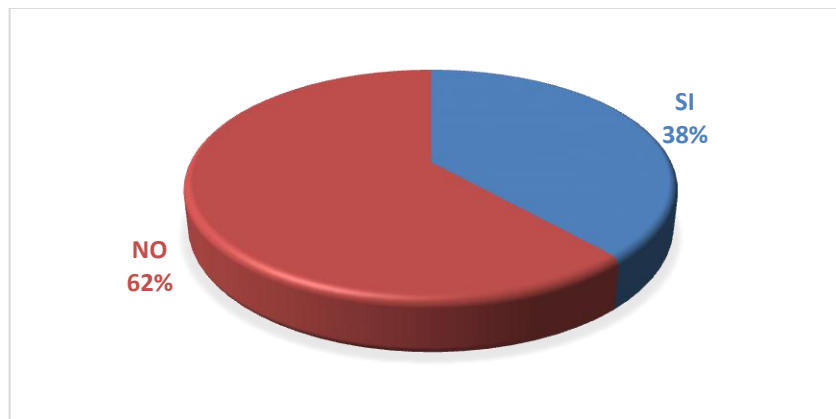
Tabla 17: ¿Sabe usted si el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro posee un direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos, organigrama, entre otros)?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	96	38%
NO	154	62%
TOTAL	250	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 21: ¿Sabe usted si el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro posee un direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos, organigrama, entre otros)?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 38% de los encuestados determinan que el GADP de San Isidro posee un buen direccionamiento estratégico, mientras que, el 62% de ellos indican que no.

ANÁLISIS: Según los resultados se determina que no hay una buena difusión de los valores institucionales hacia la colectividad.

Pregunta 3: ¿La ciudadanía participa activamente en la planificación de los proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?

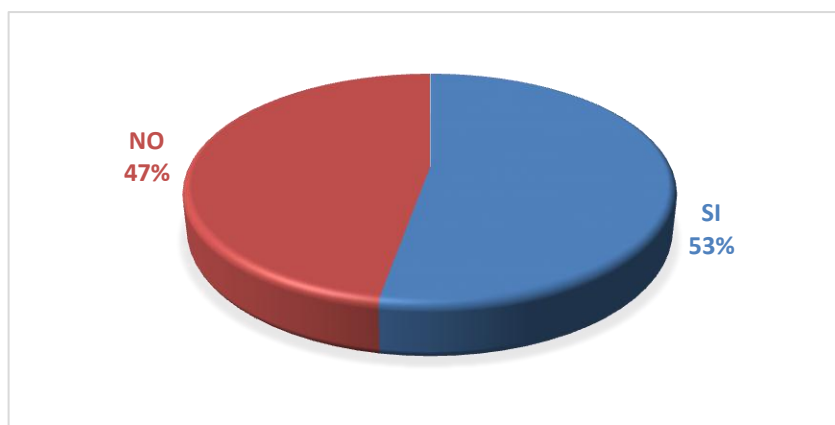
Tabla 18: ¿La ciudadanía participa activamente en la planificación de los proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	132	53%
NO	118	47%
TOTAL	250	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 22: ¿La ciudadanía participa activamente en la planificación de los proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 12% de los encuestados determinan que, si se cuenta con un Plan estratégico, mientras que, el 88% de ellos no.

ANÁLISIS: En el resultado obtenido de esta pregunta se observa que existe deficiente gestión en participación ciudadana de parte de la institución.

Pregunta 4: ¿Cree usted que el personal que labora dentro de las dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, está bien capacitado?

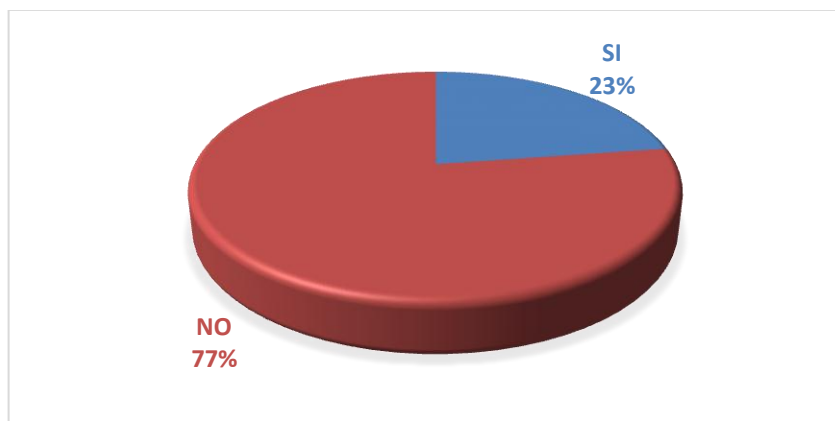
Tabla 19: ¿Cree usted que el personal que labora dentro de las dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, está bien capacitado?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	23%
NO	116	77%
TOTAL	150	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 23: ¿Cree usted que el personal que labora dentro de las dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, está bien capacitado?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 23% de los encuestados determinan que, si se cuenta con personal capacitado dentro de la institución, mientras que, el 77% de ellos respondieron que no.

ANÁLISIS: La población no está conforme con el personal que brinda servicio dentro del GADP de San Isidro, se evidencia según el análisis en los resultados de la tabla N°. 13, en que, al no haber manuales ni instructivos de cada uno de los procesos dentro de la institución, el personal lleva los procesos de manera empírica.

Pregunta 5: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, ha implementado algún proyecto para mejorar la actividad económica de la parroquia?

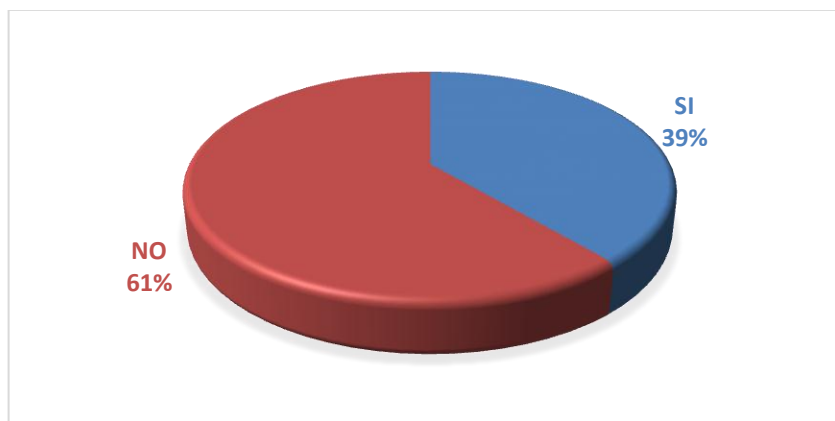
Tabla 20: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, ha implementado algún proyecto para mejorar la actividad económica de la parroquia?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	97	39%
NO	153	61%
TOTAL	250	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 24: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, ha implementado algún proyecto para mejorar la actividad económica de la parroquia?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 39% de los encuestados determinan que, si se ha implementado proyectos para mejora de actividad económica de la parroquia, mientras que, el 61% de ellos indican que no.

ANÁLISIS: Al haber un aumento en proyectos orientados al beneficio de la economía de gran parte de la población se verá reflejado que existe gestión institucional, mientras tanto se seguirá evidenciando el poco servicio que está ejecutando el GADP de San Isidro.

Pregunta 6: ¿Piensa usted que es necesario que las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro planifiquen adecuadamente sus planes, proyectos y actividades en bien de la parroquia?

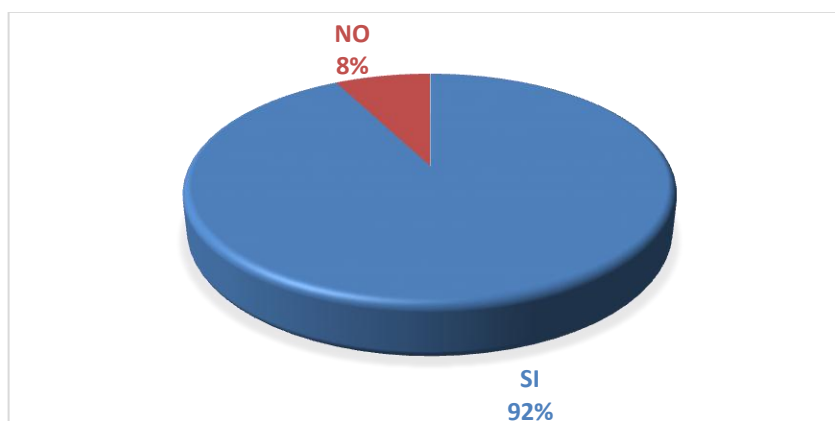
Tabla 21: ¿Piensa usted que es necesario que la autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro planifique adecuadamente sus planes, proyectos y actividades en bien de la parroquia?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	231	92%
NO	19	8%
TOTAL	250	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 25: ¿Piensa usted que es necesario que las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro planifiquen adecuadamente sus planes, proyectos y actividades en bien de la parroquia?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 92% de los encuestados determinan que, si se necesita planificación de parte del GADP de San Isidro, mientras que, el 8% de ellos responde que no.

ANÁLISIS: Existe mucha inconformidad de parte de la población hacia el servicio que brinda el GADP de San Isidro, queda evidenciado que no hay iniciativa, planificación y gestión institucional.

Pregunta 7: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro atiende todos los requerimientos de los ciudadanos?

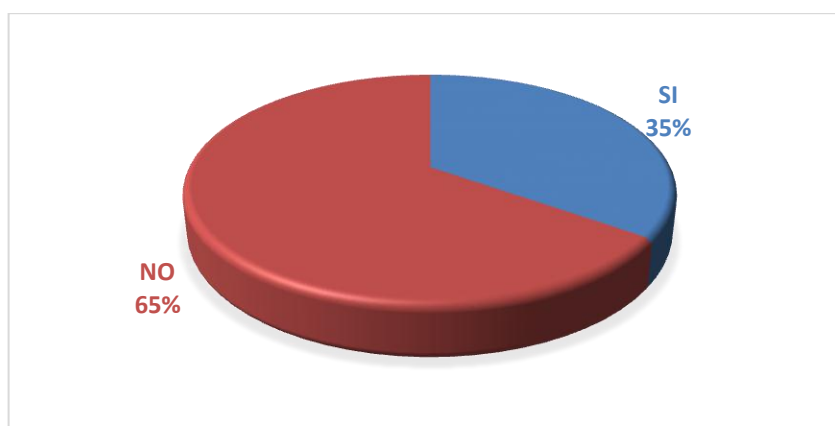
Tabla 22: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro atiende todos los requerimientos de los ciudadanos?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	87	35%
NO	163	65%
TOTAL	250	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 26: ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro atiende todos los requerimientos de los ciudadanos?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 35% de los encuestados indican que han sido atendidos sus requerimientos por parte del GADP de San Isidro, mientras que, el 65% indicaron que no.

ANÁLISIS: Un porcentaje mayoritario de ciudadanos no han recibido atención en requerimientos hechos hacia el GADP de San Isidro, esto evidencia que la institución no posee buena gestión en atención ciudadana.

Pregunta 8: ¿Considera que la atención dada dentro de las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro es apropiada y de calidad?

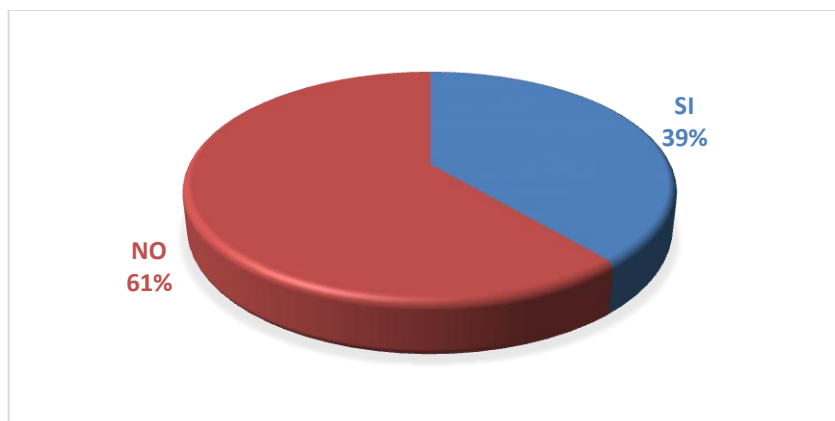
Tabla 23: ¿Considera que la atención dada dentro de las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro es apropiada y de calidad?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	97	38,80%
NO	153	61,20%
TOTAL	250	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 27: ¿Considera que la atención dada dentro de las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro es apropiada y de calidad?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 39% de los encuestados indicaron que han recibido atención adecuada y de calidad, mientras que, el 61% de ellos revelaron que no.

ANÁLISIS: Deficiencia o reducida infraestructura, personal poco capacitado, procesos no ágiles, requerimientos no atendidos, son causas relevantes para que la población manifieste inconformidad en la atención dentro de la institución.

Pregunta 8: ¿Está de acuerdo con la gestión realizada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?

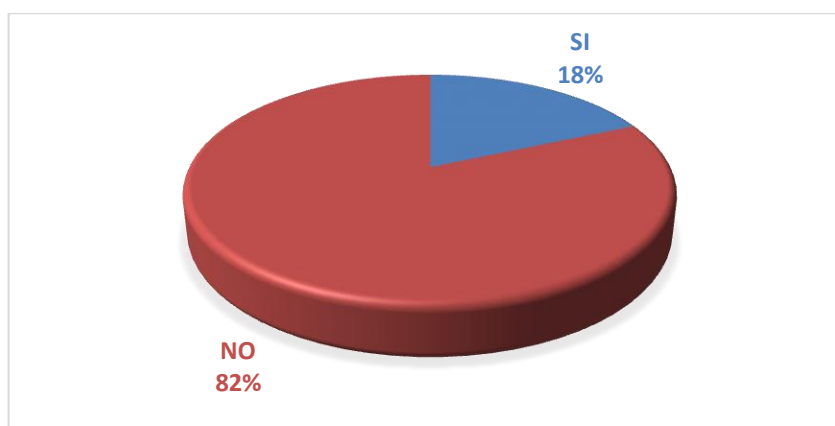
Tabla 24: ¿Está de acuerdo con la gestión realizada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	46	18%
NO	204	82%
TOTAL	250	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Gráfico 28: ¿Está de acuerdo con la gestión realizada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

INTERPRETACIÓN: El 18% de los encuestados indican que, si están de acuerdo con la gestión institucional del GADP de San Isidro, mientras que, el 82% de ellos no están de acuerdo.

ANÁLISIS: La población al no estar conforme con la gestión de la institución, obliga a tomar correctivos en ejes fundamentales que como iniciativa, planificación, capacitación, ejecución de procesos, atención ciudadana y socialización en todos los ámbitos.

3.4.3.3 Entrevista aplicada al presidente del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro.

Tabla 25: Entrevista al presidente del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro

PREGUNTA	RESPUESTA	OBSERVACION
¿Qué fue lo que le motivo a asumir la dirección de la institución?	Lo que me motivo a asumir esta responsabilidad es el progreso y el buen vivir de la Parroquial de San Isidro.	
¿Cuáles son los elementos esenciales que dan significado a la institución?	Los elementos esenciales son la capacitación y el liderazgo	Analizando, no se detalla la misión ni visión, se encuentra mal establecidas
¿Ha planificado los proyectos que se ejecutan en la parroquia?	Los proyectos se planifican antes de ejecutar un proyecto	Mantienen plasmados la planificación del proyecto.
¿Cuáles es la fortaleza más importante de la institución?	La fortaleza más importante es el liderazgo	
¿Cuál es la debilidad más significativa dentro de la institución?	La debilidad que impresiona, es la falta de apoyo de la comunidad	No existe una participación ciudadana, por falta de socializaciones
¿La institución cuenta con estrategias y objetivos?	Estrategias no, pero los objetivos los que dictaminan la ley	No poseen estrategias de mejora en la gestión.
¿Cree usted que los habitantes se encuentran conformes con su administración?	Se ha trabajado por ellos y para el beneficio de la parroquia, creo que si están conformes por el trabajo	
¿Qué le hace falta a la institución para ser más eficientes y efectivos con la gestión?	Le hace falta el apoyo de las instituciones locales y provinciales.	
¿Dentro del organigrama que posee el Gobierno Parroquial, están incluidos los ciudadanos?	No	No se incluye, a los ciudadanos dentro del organigrama siendo este uno de los requisitos más importantes para que exista una gestión de calidad

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

ANÁLISIS

Después de haber aplicado la entrevista al presidente del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, se puede determinar lo siguiente:

- No posee un direccionamiento estratégico establecido
- No tienen un organigrama donde incluye a la ciudadanía
- No poseen estrategias
- No se planifican continuamente los proyectos.

Es muy importante que la institución mantenga una planificación estratégica adecuada, así como también un direccionamiento el mismo que permitirá que los servidores públicos estén orientados por quien trabajan y quienes son como institución.

Es necesario implementar una estructura funcional adecuada, incluyendo la participación ciudadana, ya que estos son los actores más importantes dentro del Gobierno Parroquial.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE SAN ISIDRO, CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERÍODO 2017-2021.

4.2 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

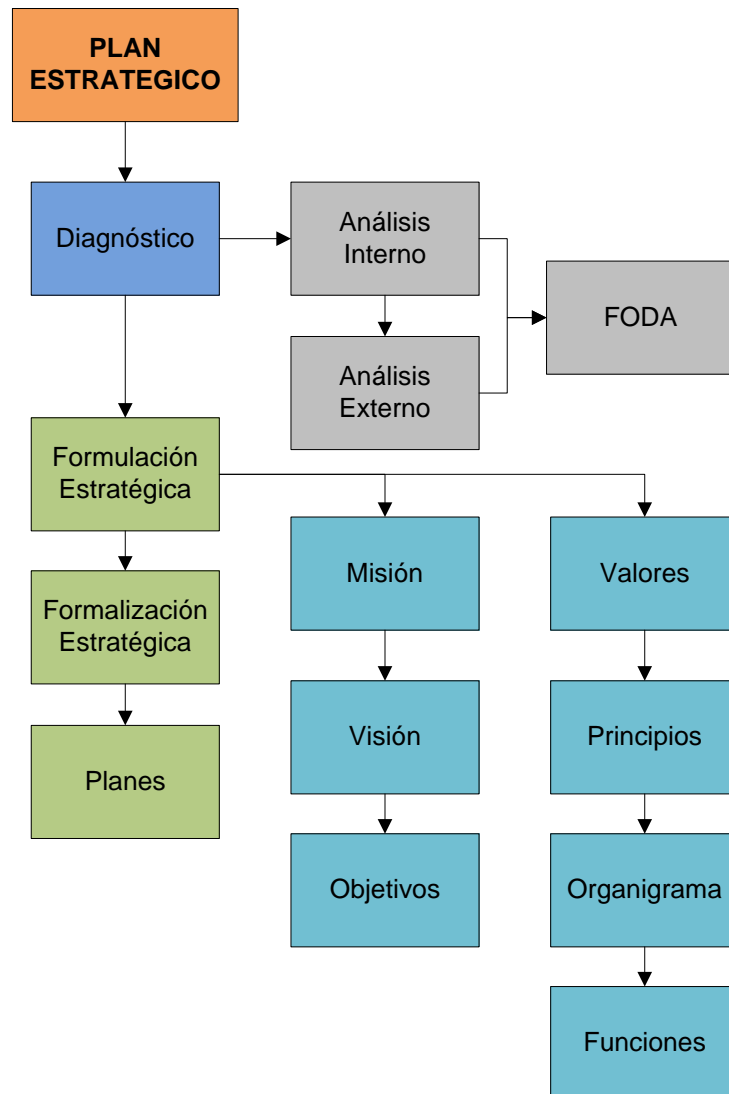
El desarrollo de la siguiente propuesta es el resultado minucioso del análisis de cada uno de los factores que influyen en la calidad y efectividad de las funciones del Gobierno Autónomo Parroquial de San Isidro, cuyas actividades se verá fortalecido con el Diseño de un Plan estratégico.

La propuesta contiene un direccionamiento estratégico (misión, visión, valores), procesos administrativos y planes de ejecución de las estrategias propuestas.

El trabajo de titulación es para concientizar al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, que para tener efectividad y eficacia en las labores es muy importante tener una planificación estratégica, que permita visualizar el objetivo final de sus funciones y tener una visión a futuro, quienes somos y para que estamos laborando.

4.3 ESQUEMATIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE SAN ISIDRO

Gráfico 29: Estructura del Plan Estratégico



Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

4.4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Después de haber aplicado las encuestas y realizado las respectivas tabulaciones, se procede a diseñar un diagnóstico situacional de la entidad, analizando sus componentes internos y externos:

4.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Tabla 26: Matriz Evaluación Interna

Capacidades	Ponderación	Clasificación	Resultados ponderados
FORTALEZAS			
Disponibilidad del personal de mejorar su desempeño laboral	0.08	3	0.24
Cuenta con instalaciones adecuadas	0.05	4	0.2
Liderazgo y voluntad política por parte del presidente para generar procesos de cambio	0.1	3	0.3
Alianzas estratégicas con otras instituciones	0.08	3	0.24
DEBILIDADES			
No posee un plan estratégico	0.09	1	0.09
Inexistencia de direccionamiento estratégico	0.08	1	0.08
Inexistencia de manuales e instructivos de funciones	0.1	2	0.2
No se ejecuta evaluación del desempeño laboral	0.08	2	0.16
Programas de capacitación para el personal	0.08	2	0.16
Procesos y procedimientos no establecidos	0.06	1	0.06
Equipos tecnológicos y sistemas informáticos no actualizados.	0.1	2	0.2
Organigrama funcional no actualizado	0.1	4	0.4
TOTAL, DE PONDERACIÓN			2.33

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Simbología
Ponderación Sin Importancia: 0,01 Muy importante: 1,00
Calificación 1= Debilidad muy grave 2= Debilidad menor 3= Fortaleza menor 4= Fortaleza importante

Análisis

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, se debe considerar que las debilidades son más que las fortalezas, por lo tanto, se concluye que la entidad posee significantes debilidades las mismas que impide que alcanza la efectividad y eficiencia de sus actividades.

4.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Tabla 27: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Capacidades	Ponderación	Clasificación	Resultados ponderados
OPORTUNIDADES			
Ejecución de programas de capacitación para el personal del Gobierno Parroquial	0.15	3	0.45
Diseño e implementación de un plan estratégico	0.11	4	0.44
Diseñar componentes estratégicos para el Gobierno Parroquial	0.1	3	0.3
Implementación de procesos administrativos	0.09	4	0.36
Implementar indicadores de evaluación para el personal administrativo	0.1	3	0.3
Adquisición de equipos tecnológicos de punta	0.09	3	0.27
Desarrollo de una página web institucional actualizada y sistematizada	0.08	3	0.24
AMENAZAS			
Bajo desarrollo socioeconómico en la parroquia	0.09	1	0.09
Lineamientos políticos aplicados	0.09	1	0.09
Imagen Institucional bajo	0.1	2	0.2
TOTAL, DE PONDERACIÓN			2.74

Elaborado por: Darwin Sumba

Simbología
Ponderación Sin Importancia: 0,01 Muy importante: 1,00
Calificación 1= Amenaza muy grave 2= Amenaza menor 3= Oportunidad menor 4= Oportunidad importante

ANÁLISIS

Se determina que las amenazas están muy sobre bajo de las oportunidades, esto quiere decir que la institución tiene oportunidades que fácilmente se pueden utilizar con el fin de mejorar la calidad del trabajo emprendido, con una adecuada planificación y direccionamiento estratégico la entidad podrá obtener resultados óptimos eficientes y eficaces.

4.4.3 Matriz Interna y Externa

Resultados de la Matriz EFE 2.74

Resultados de la Matriz EFI 2,33

		Puntajes de valores Totales de la Matriz EFI		
		SOLIDO 3.0 a 4.0	PROMEDIO 2.0 a 2.99	DEBIL 1.00 a 1.99
Puntajes de valores Totales de la Matriz EFE	ALTO 3.0 a 4.0	I	II	III
	MEDIO 2.0 a 2.99	IV	V	V
	BAJO 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: Tabla N°26 Matriz Evaluación de Factores Internos y Tabla N° 27 Matriz Evaluación de Factores Externos

Elaborado por: Darwin Sumba

ANÁLISIS

Después de haber realizado la matriz de factores internos y externos, se puede deducir que el Gobierno Parroquial de San Isidro, con los resultados de las matrices de evaluación de factores tanto internos como externos, se ubica en la coordenada “V” donde se determina como concepto de conservar, mantener y mejorar constantemente, con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en la administración.

4.4.4 Matriz de Vulnerabilidad

Tabla 28: Matriz de Vulnerabilidad

AMENAZAS DEBILIDADES	Bajo desarrollo socioeconómico en la parroquia	Lineamientos políticos aplicados	Imagen Institucional bajo	TOTAL
No posee un plan estratégico	5	4	2	11
Inexistencia de direccionamiento estratégico	5	4	4	13
Inexistencia de manuales e instructivos de funciones	4	4	2	10
No se ejecuta evaluación del desempeño laboral	4	3	3	10
Programas de capacitación para el personal	3	3	2	8
Procesos y procedimientos no establecidos	5	4	2	11
Equipos tecnológicos y sistemas informáticos no actualizados.	3	3	1	7
Organigrama funcional no actualizado	4	4	2	10
TOTAL	33	29	18	

Fuente: Tabla N° 27 Matriz Evaluación de Factores Externos

Elaborado por: Darwin Sumba

Tabla 29: Matriz de Aprovechabilidad

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Ejecución de programas de capacitación para el personal del Gobierno Parroquial	Diseño e implementación de un plan estratégico	Implementación de procesos administrativos	Implementar indicadores de evaluación para el personal administrativo	Adquisición de equipos tecnológicos de punta	Desarrollo de una página web institucional actualizada y sistematizada	Diseñar componentes estratégicos para el Gobierno Parroquial	TOTAL
Disponibilidad del personal de mejorar su desempeño laboral	4	5	4	4	3	2	4	26
Cuenta con instalaciones adecuadas	3	4	4	3	4	3	4	25
Liderazgo y voluntad política por parte del presidente para generar procesos de cambio	4	4	4	3	3	2	3	23
Alianzas estratégicas con otras instituciones	4	3	4	3	5	3	3	25
TOTAL	15	16	16	13	15	10	14	

Fuente: Tabla N°26 Matriz Evaluación de Factores Internos

Elaborado por: Darwin Sumba

4.4.5 Matriz FODA

Tabla 30: Matriz FODA

<div> FACTORES INTERNOS </div> <div> FACTORES EXTERNOS </div>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Disponibilidad del personal de mejorar su desempeño laboral	No posee un plan estratégico
	Cuenta con instalaciones adecuadas	Inexistencia de direccionamiento estratégico
	Liderazgo y voluntad política por parte del presidente para generar procesos de cambio	Inexistencia de manuales e instructivos de funciones
		No se ejecuta evaluación del desempeño laboral
	Alianzas estratégicas con otras instituciones	Programas de capacitación para el personal
		Procesos y procedimientos no establecidos
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS DO
Ejecución de programas de capacitación para el personal del Gobierno Parroquial	Diseñar un plan de capacitación para el personal administrativo de la institución	Fortalecer la capacitación del personal administrativo
Diseño e implementación de un plan estratégico	Diseñar un plan estratégico para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro	Ejecutar el plan estratégico, con la finalidad de tener un direccionamiento a futuro para la entidad.
Diseñar componentes estratégicos para el Gobierno Parroquial		
Implementación de procesos administrativos	Implementar procesos administrativos dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro	Diseñar un manual de procesos administrativos para incrementar la efectividad de los mismos
Implementar indicadores de evaluación para el personal administrativo	Establecer procesos de fortalecimiento del desempeño laboral mediante continuas evaluaciones.	Fortalecer los procesos de evaluación del personal mediante indicadores de gestión
Adquisición de equipos tecnológicos de punta	Establecer un sistema de comunicación de atención al cliente con tecnología moderna	Promover la comunicación efectiva entre los usuarios y los servidores públicos de la institución
Desarrollo de una página web institucional actualizada y sistematizada		
AMENAZAS	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
Bajo desarrollo socioeconómico en la parroquia	Establecer programas de emprendimientos para mejorar la actividad socioeconómica de la parroquia	Definir criterios para la creación de ferias inclusivas.
Lineamientos políticos aplicados		
Imagen Institucional bajo	Implementar una página web institucional actualizada	Fortalecer los servicios al cliente, con la utilización de recursos tecnológicos para una eficaz comunicación con los usuarios.

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

ANÁLISIS

Dentro del diagnóstico situacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, se procedió a realizar en primer lugar una evaluación de los factores internos de la entidad, donde se determinó que existen oportunidades para mejorar la productividad del Gobierno, así mismo se evaluó a los factores externos donde las debilidades opacaron las amenazas encontradas.

Se estableció una matriz FODA con cada uno de los factores encontrados, con la finalidad de crear estrategias que permitan mejorar a la entidad, y alcanzar el mejoramiento continuo en cada una de las actividades realizadas, entre las estrategias más relevantes para diseñar son:

- Fortalecer los procesos de evaluación del personal mediante indicadores de gestión
- Fortalecer los servicios al cliente, con la utilización de recursos tecnológicos para una eficaz comunicación con los usuarios.
- Diseñar un plan de capacitación para el personal administrativo de la institución
- Establecer programas de emprendimientos para mejorar la actividad socioeconómica de la parroquia

4.5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.

4.5.1 Misión.

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, es una entidad que busca mejorar la calidad de vida de toda la ciudadanía, satisfaciendo las necesidades básicas, orientada al desarrollo económico y productivo de la parroquia, fomentando el trabajo en equipo entre directivos y ciudadanos, con el fin de alcanzar el sumak kawsay en un lugar libre de contaminación ambiental.”

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

4.5.2 Visión.

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro para el 2021, será un territorio saludable, fortalecido con un nuevo modelo de desarrollo basado en un esquema sostenible en su cultura en la que se practique valores y principios, donde los ciudadanos sean los principales actores para la toma de decisiones sobre la planificación, implementación, seguimiento y evaluación de la gestión de desarrollo.”

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

4.5.3 Objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro.

- Capacitar a los líderes sobre desarrollo organización y liderazgo efectivo.
- Incentivar la participación ciudadana activa de la población y organizaciones de base en la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro.
- Incentivar y promover el desarrollo de las actividades productivas comunitarias.
- Fomentar al personal una cultura evaluativa, mediante la aplicación de indicadores de gestión, del cual permitirá mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de los procesos administrativos.

- Fomentar procesos sistemáticos de capacitación al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro
- Planificar el desarrollo de la parroquia y el ordenamiento territorial en coordinación con el Gobierno Cantonal y Provincial.

4.5.4 Valores Institucionales.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro está vinculado a los siguientes valores Institucionales:

Gráfico 30: Valores Institucionales



Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

4.5.5 Principios Institucionales

Los principios que rigen en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, son los siguientes:

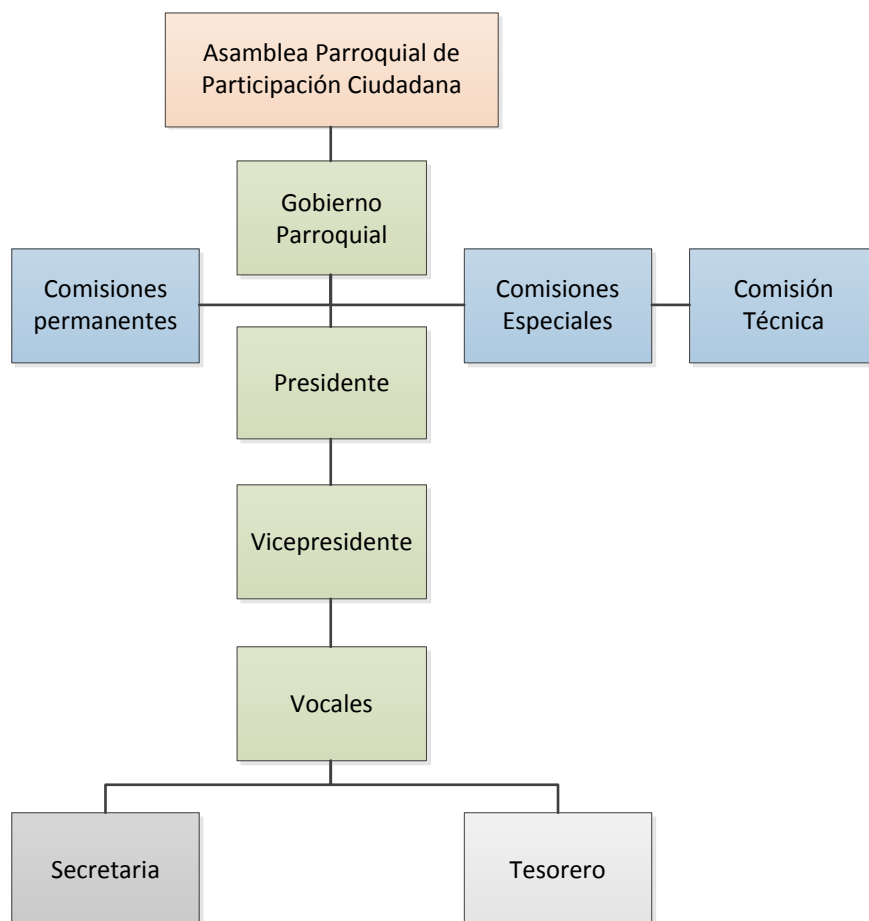
Gráfico 31: Principios Institucionales



Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

4.5.6 Estructura Organizacional y Funcional.

Gráfico 32: Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro



Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

4.5.6.1 Composición de los Niveles Jerárquicos.

NIVEL CONSULTIVO

- **Asamblea Parroquial de Participación Ciudadana**

Nivel Legislativo y Fiscalizador

- **Gobierno Pleno**
- **Comisiones permanentes:**
 - a. Comisión para la gestión de infraestructura física

- b. Comisión para el fomento de las actividades productivas
- c. Comisión de salud, educación, cultura y deportes
- d. Comisión de seguridad
- e. Comisión de planificación y presupuesto
- f. Comisión de equidad de género
- g. Comisión de cooperación internacional

- **Comisiones Especiales**

- a. Comisiones de asuntos sociales y culturales

- **Comisiones Técnicas**

- a. Comisión para la gestión de riesgo
- b. Comisión de adquisiciones

NIVEL GOBERNANTE

- a. **Presidente**
- b. **Vicepresidente**
- c. **Vocales**

NIVEL DE APOYO

- a. **Secretaria**
- b. **Tesorero**

4.5.6.2 Guía de Funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro.

Institución: Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro
Cargo: Presidente/a

Según el Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización en el Art. 70.- Atribuciones del presidente o presidenta de la junta parroquial rural. - Le corresponde al presidente o presidenta de la junta parroquial rural:

- a. Ejercer la facultad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural.
- b. Convocar y presidir con voz y voto las sesiones de la junta parroquial rural, para lo cual deberá proponer el orden del día de manera previa. El ejecutivo tendrá voto dirimente en caso de empate en las votaciones del órgano legislativo y de fiscalización.
- c. Presentar a la junta parroquial proyectos de acuerdos, resoluciones y normativa reglamentaria, de acuerdo a las materias que son de competencia del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural.
- d. Dirigir la elaboración del plan parroquial de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en concordancia con el plan cantonal y provincial de desarrollo, en el marco de la plurinacionalidad, interculturalidad y respeto a la diversidad, con la participación ciudadana y de otros actores del sector público y la sociedad; para lo cual presidirá las sesiones del consejo parroquial de planificación y promoverá la constitución de las instancias de participación ciudadana establecidas en la Constitución y la ley.
- e. Elaborar participativamente el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan parroquial rural de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando los procedimientos participativos señalados en este Código. La proforma del presupuesto institucional deberá someterla a consideración de la junta parroquial para su aprobación.
- f. Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan parroquial rural de desarrollo y de ordenamiento territorial.
- g. Expedir el orgánico funcional del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural.

- h. Distribuir los asuntos que deban pasar a las comisiones del gobierno autónomo parroquial y señalar el plazo en que deben ser presentados los informes correspondientes.
- i. Sugerir la conformación de comisiones ocasionales que se requieran para el funcionamiento del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural.
- j. Designar a sus representantes institucionales en entidades, empresas u organismos colegiados donde tenga participación el gobierno parroquial rural; así como delegar atribuciones y deberes al vicepresidente o vicepresidenta, vocales de la junta y funcionarios dentro del ámbito de sus competencias.
- k. Suscribir contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, de acuerdo con la ley. Los convenios de crédito o aquellos que comprometan el patrimonio institucional requerirán autorización de la junta parroquial rural.
- l. En caso de emergencia declarada requerir la cooperación de la Policía Nacional, Fuerzas Armadas y servicios de auxilio y emergencias, siguiendo los canales legales establecidos.
- m. Coordinar un plan de seguridad ciudadana, acorde con la realidad de cada parroquia rural y en armonía con el plan cantonal y nacional de seguridad ciudadana, articulando, para tal efecto, el gobierno parroquial rural, el gobierno central a través del organismo correspondiente, la ciudadanía y la Policía Nacional.
- n. Designar a los funcionarios del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, mediante procesos de selección por méritos y oposición considerando criterios de interculturalidad y paridad de género; y removerlos siguiendo el debido proceso. Para el cargo de secretario y tesorero, la designación la realizará sin necesidad de dichos procesos de selección.
- o. En caso de fuerza mayor, dictar y ejecutar medidas transitorias, sobre las que generalmente se requiere autorización de la junta parroquial, que tendrán un carácter emergente, sobre las que deberá informar a la asamblea y junta parroquial.
- p. Delegar funciones y representaciones a los vocales de la junta parroquial rural.
- q. Conceder permisos y autorizaciones para el uso eventual de espacios públicos, de acuerdo a las ordenanzas metropolitanas o municipales, y a las resoluciones que la junta parroquial rural dicte para el efecto.
- r. Suscribir las actas de las sesiones de la junta parroquial rural.

- s. Dirigir y supervisar las actividades del gobierno parroquial rural, coordinando y controlando el trabajo de los funcionarios del gobierno parroquial rural.
- t. Presentar a la junta parroquial rural y a la ciudadanía en general un informe anual escrito, para su evaluación a través del sistema de rendición de cuentas y control social, acerca de la gestión administrativa realizada, destacando el cumplimiento e impacto de sus competencias exclusivas y concurrentes, así como de los planes y programas aprobadas por la junta parroquial, y los costos unitarios y totales que ello hubiera representado; y, Las demás que prevea la ley

Institución: Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro

Cargo: Vicepresidente/a

De acuerdo al Art. 71 del Código Orgánico De Organización Territorial Autonomía Y Descentralización COOTAD, dice: Artículo 71.- Reemplazo. - En caso de ausencia temporal mayor a tres días o definitiva del presidente o presidenta de la junta parroquial rural, será reemplazado por el vicepresidente o vicepresidenta que será el o la vocal que haya alcanzado la segunda más alta votación.

- a. Asumir las delegaciones que el señor presidente o los vocales de la junta parroquial rural en Pleno lo asignare.
- b. Coordinar los programas de trabajo con el presidente y los vocales de la junta parroquial, y:
- c. Cumplir con lo dispuesto en este Reglamento en lo referente al manual de funciones de los vocales.
- d. Las demás que le asignen el presidente del gobierno parroquial en fecha y horario que señale la máxima Autoridad, de acuerdo a la Ley y reglamentos.

Institución: Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro
Cargo: Vocales

Según el Art. 68 del COOTAD y de acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Público, los señores vocales tienen las siguientes atribuciones, que para el puesto constituyen como funciones:

- a) Intervenir con voz y voto en las sesiones y deliberaciones de la junta parroquial rural;
- b) La presentación de proyectos de acuerdos y resoluciones, en el ámbito de competencias del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- c) La intervención en la asamblea parroquial y en las comisiones, delegaciones y representaciones que designe la junta parroquial rural, y en todas las instancias de participación;
- d) Fiscalizar las acciones del ejecutivo parroquial de acuerdo con el COOTAD y la Ley; y,
- e) Cumplir aquellas funciones que le sean expresamente encomendadas por la junta parroquial rural.

Institución: Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro
Cargo: Secretaria- Tesorera/o

De acuerdo al Art. 357 del COOTAD en su reforma establecido en el R.O N° 166 martes 21 de enero de 2014, dice en su inciso segundo lo siguiente:

“En el caso de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales, la secretaria o secretario o de ser el caso la secretaria-tesorera o el secretario-tesorero, será un profesional en el área relacionada con el cargo a desempeñar, designado por el ejecutivo; sin perjuicio de nombrar un secretario ad-hoc de entre sus vocales, si la situación financiera no le permite proceder con la respectiva contratación”

- a. Llevar las actas de las sesiones ordinarias y extraordinarias de la junta parroquial rural, así como también de la Asamblea Parroquial.

- b. Participar en las reuniones ordinarias y extraordinarias del gobierno parroquial con voz informativa, pero sin voto y elaborar las respectivas actas de reuniones. En caso de requerir la intervención de la secretaria-tesorera o secretario-tesorero por parte de los integrantes del pleno del gobierno parroquial para explicar algún procedimiento o proceso de su conocimiento, este lo hará en función del asunto solicitado a intervenir;
- c. Entregar las convocatorias a sesiones ordinarias de la junta parroquial al menos con cuarenta y ocho horas de anticipación. y 24 horas tratándose de sesiones extraordinarias.
- d. Conferir copias certificadas que sean legales y correctamente solicitadas, de los documentos que reposen en los archivos de la Junta Parroquial, previa autorización del presidente.
- e. Difundir por los medios de comunicación locales y exhibir mediante carteles la convocatoria a Asamblea Parroquial, y otros que ameriten según su importancia de información a la comunidad.
- f. Agendar los trámites y reuniones del señor presidente del gobierno parroquial;
- g. Mantener una agenda de trabajo territorial conjunta con el señor presidente;
- h. Mantener una base de datos de las organizaciones sociales y directivas barriales del territorio debidamente actualizada;
- i. Atención al público de forma personalizada, cortés y oportuna; de forma directa y por medios de comunicación (Teléfono, email, entre otros);
- j. Revisar correos electrónicos institucionales y dar seguimiento oportuno;
- k. Envío y recepción de documentación proveniente de la comunidad, otras instituciones, de los funcionarios y dignatarios del gobierno parroquial. Esta documentación será despachada con celeridad según el tipo de trámite o petitorio;
- l. Agendar reuniones entre dirigentes barriales u organizacionales y funcionarios o dignatarios del gobierno parroquial según el requerimiento de la comunidad o del gobierno parroquial;
- m. Comunicar con celeridad y acuciosidad al señor presidente o su delegado, todo tipo de novedad presentada en el ejercicio diario de sus funciones y actividades, especialmente cuando la comunidad realice acercamientos con el Gobierno Parroquial;

- n. Brindar el soporte operativo a las gestiones desarrolladas por los dignatarios del gobierno parroquial siempre y cuando este soporte sea en función de las competencias del gobierno parroquial;
- o. Custodiar los bienes de la institución.
- p. Elaboración, control y seguimiento de documentos de secretaría.
- q. Responsabilizarse del archivo de la Junta Parroquial

Institución: Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro

Cargo: Tesorera/o

De acuerdo al Art. 357 del COOTAD en su reforma establecido en el R.O N° 166 martes 21 de enero de 2014, dice en su inciso segundo lo siguiente:

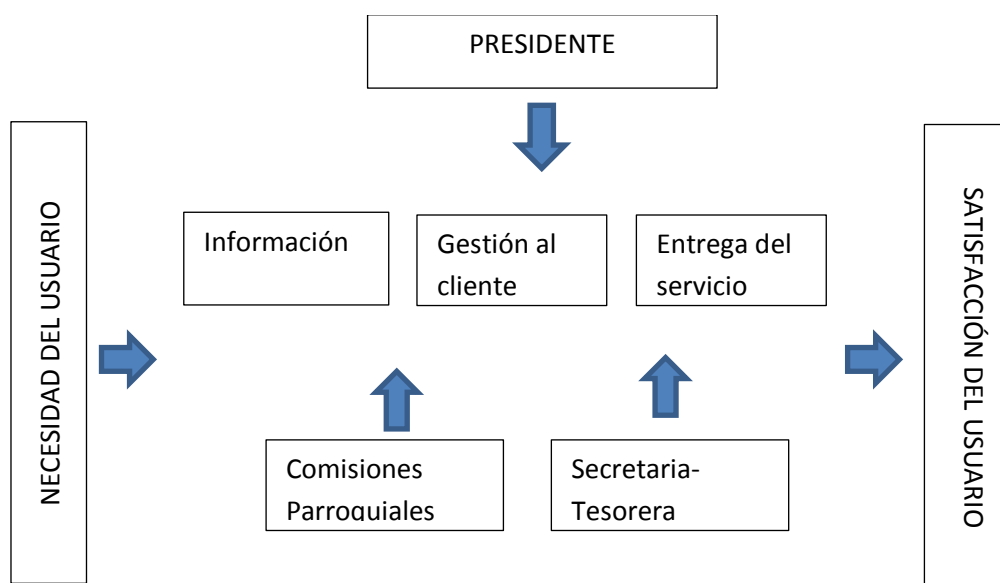
- a. Manejo del portal de Compras Públicas.
- b. Realizar pagos y transferencias a proveedores y funcionarios del gobierno parroquial; en el caso del pago de remuneraciones a los señores vocales, se realizará previo a la entrega de los informes mensuales de cada comisión.
- c. Control y seguimiento de documentos de contabilidad.
- d. Coordinación y supervisión al personal de servicios generales.
- e. Las funciones de Tesorería serán realizadas apegadas a las normativas contables y financieras que para el efecto sean emitidas por el Ministerio de Finanzas y por el Gobierno Parroquial.
- f. Mantener un archivo físico y magnético de respaldo de la información financiera, contable y de secretaría del gobierno parroquial.
- g. Coordinar acciones con el contador de la institución, siempre que esta tenga relación directa con los intereses del gobierno parroquial en materia financiera y contable.
- h. Tránsito por SPI.
- i. Manejo responsable y efectivo de caja Chica.
- j. Archivo de documentos de secretaría.
- k. Emisión y control de salvo conductos.
- l. Contribuir a un ambiente laboral armónico y de respeto entre todos quienes conforman la institución.
- m. Elaborar el Plan Operativo Financiero.
 - n. Optimizar los recursos financieros y materiales.

- o. Elaborar y presentar informes financieros oportunamente de la situación económica de la Junta. Parroquial.
- p. Será responsable de observar en todo egreso la correspondiente autorización previa del presidente de la Junta en funciones.
- q. Firmar conjuntamente con el presidente todo documento financiero.
- r. Cumplir en las comisiones, obligaciones bancarias, del SRI y más gestiones que le fueren encomendadas; para lo cual registrará su firma conjuntamente con el presidente de la Junta Parroquial; y
- s. Las demás que le asignen el presidente del gobierno parroquial en fecha y horario que señale la máxima Autoridad, de acuerdo a la Ley y reglamentos.

4.5.6.3 Procesos del Gobierno Parroquial de San Isidro.

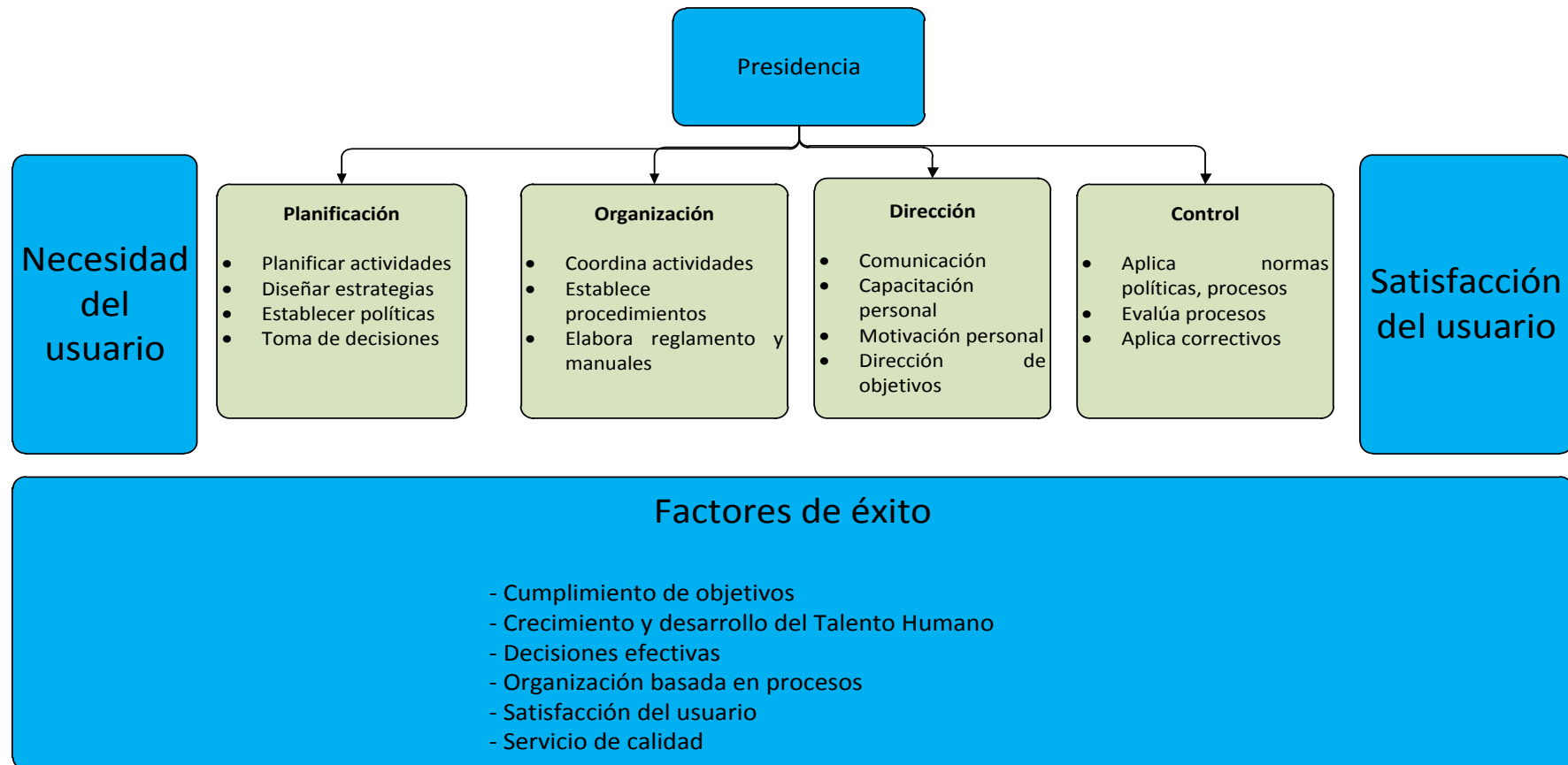
Este proceso permitirá al Gobierno Parroquial de San Isidro, dirigir su gestión de forma eficiente y tomar decisiones eficaces dentro de la organización. Este proceso se pondrá en ejecución en el momento que el usuario se acerque a solicitar un servicio.

Gráfico 33: Macro Proceso del Gobierno Parroquial de San Isidro



Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

4.5.6.3.1 Cadena de Valor del Proceso Gobernante.



Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

4.6 FORMALIZACIÓN ESTRATÉGICA

Estrategia 1: Fortalecer los procesos de evaluación del personal mediante indicadores de gestión

OBJETIVO OPERACIONAL	META	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO	PRESUPUESTO	IMPACTO
Fomentar al personal una cultura evaluativa, mediante la aplicación de indicadores de gestión, del cual permitirá mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de los procesos administrativos.	Alcanzar un 80% de eficiencia en los procesos administrativos	E= N.º de actividades planificadas/ N.º de actividades cumplidas	<p>Diagnóstico de las necesidades de evaluación institucional</p> <p>Propuesta y validación de un modelo de evaluación institucional en base a los estándares de calidad</p> <p>Transferencia y aplicación del modelo a través de procesos de formación de evaluadores</p> <p>Recepción, análisis de los resultados y realización del Plan de Mejora</p> <p>Seguimiento y evaluación del plan de mejora</p>	Presidente Comisión Permanente	Humanos Materiales Financieros	<p>Inicia: 12/10/2017</p> <p>Termina: 24/11/2017</p>	Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro \$1300	El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, tendrá la capacidad de brindar un servicio de calidad y eficiente

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Estrategia 2: Fortalecer los servicios al cliente, con la utilización de recursos tecnológicos para una eficaz comunicación con los usuarios.

OBEJTIVO OPERACIONAL	META	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO	PRESUPESTO	IMPACTO
Fortalecer los servicios al cliente con la utilización de recursos tecnológicos para una eficaz comunicación con los usuarios	Contar con los recursos informáticos actualizados		Utilización de Intranet para brindar información diaria	Presidente		Inicia: 12/10/2017		
	Mantener una comunicación efectiva con los usuarios	85% de usuarios informados	Puesta en marcha de un directorio con los correos electrónicos de los usuarios	Comisiones	Humanos Tecnológicos Financieros	Finaliza: 30/10/2017	Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro \$ 1,200	El personal administrativo y usuarios utilizarán los recursos informáticos con la finalidad de generar una comunicación eficaz, real y efectiva.
		E= N.º de usuarios atendidos día/ N.º de usuarios informados	Crear la Nueva web del Gobierno Parroquial y mantener informados a los usuarios sobre la cartera de servicios que oferta y horarios de atención	Informático				

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Estrategia 3: Diseñar un plan de capacitación para el personal administrativo de la institución

OBJETIVO OPERACIONAL	META	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO	PRESUPUESTO	IMPACTO
Fomentar procesos sistemáticos de capacitación al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro	Capacitar al 100% al personal Administrativo	E= N.º de personal administrativo/Nº de Personal Capacitado	<p>4 Talleres de capacitación al personal administrativo</p> <p>1. Calidad de atención al paciente</p> <p>2.Ética profesional</p> <p>3. Relaciones humanas</p> <p>4.Actualización de normas y protocolos de servicios</p> <p>4. Administración por procesos</p>	<p>Presidente</p> <p>Comités Permanente</p> <p>Técnico de Capacitación</p>	Financiero Materiales Humanos	<p>Inicia: 12/10/2017</p> <p>Termina: 31/12/2017</p>	Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro \$ 2000	Fortalecer el plan estratégico a través de una constante formación al personal administrativo del Gobierno Parroquial a nivel interno y externo mediante la adquisición de nuevos conocimientos en perspectiva de generar cambio de actitud del personal y de esta manera brindar al usuario, un servicio de calidad y calidez

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

Estrategia 4: Establecer programas de emprendimientos para mejorar la actividad socioeconómica de la parroquia

OBJETIVO OPERACIONAL	META	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO	PRESUPUESTO	IMPACTO	
Ejecutar Programas de emprendimientos para incrementar la actividad económica de la parroquia.	Ejecutar 2 Ferias Inclusivas cada tres meses	E= N.º de ferias planificadas/Nº de ferias realizadas	Organización con la comunidad para la feria	Comités	Financiero Materiales Humanos Tecnológicos	Inicia: 12/10/2017	Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro \$ 4000	Fortalecer la actividad económica de la parroquia de San Isidro, a través de ferias inclusivas realizadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro.	
			Hacer publicidad del evento a realizar en la Parroquia						Presidente
			Exposición de manualidades realizadas por los ciudadanos de la parroquia	Ciudadanía en General					
			Preparación de alimentos típicos						
			Exposición de productos agrícolas cultivados en la parroquia						

Elaborado por: Darwin Fabián Sumba Chacha, 2017

CONCLUSIONES

Después de haber culminado el trabajo de investigación se determinan las siguientes conclusiones:

- Se fundamentó el proceso de planificación estratégica mediante aportes teóricos de diferentes autores que permitieron obtener conceptos y criterios sobre cada uno de los procesos y componentes de una planificación estratégica.
- Se realizó un análisis sistematizado de cada uno de los procesos que ejecutan dentro del Gobierno Parroquial de San Isidro, con la finalidad de verificar cuáles son sus debilidades que afectan en el correcto funcionamiento de la gestión administrativa de la institución.
- El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, carece de un plan estratégico, afectando así a la optimización de recursos y ejecución oportuna de obras, afectando también en el desarrollo eficiente de las actividades administrativas realizadas dentro de la entidad.

RECOMENDACIONES

Se expone las siguientes recomendaciones:

- Tomar en cuenta cada uno de los conceptos plasmados en este documento, como guía para futuras investigaciones, permitiéndoles tener un análisis claro sobre planificación estratégica.
- Se recomienda realizar evaluaciones periódicas en cada uno de los procesos que se ejecutan dentro de la entidad, con la finalidad de poder implementar nuevas estrategias que permita obtener la mejora continua.
- Se recomienda al presidente de la Junta Parroquial, establecer y ejecutar una planificación estratégica dentro de la entidad, ya que esta herramienta es muy necesaria para poder ir mejorando en cada uno de las actividades que se realizan dentro de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Ilpes: Cepal.
- Cabrera, J. E. (2011). *Planificación Estratégica*. Quito: ISED.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría de la Administración*. (7ª ed): México: McGraw-Hill.
- Deming. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Gómez, H. S. (1994). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión*. Colombia: Editorial Legis.
- Gómez, P. N. (2012). *Planificación Estratégica en Organizaciones No Lucrativas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Hernández, Z. T. (2014). *Teoría General de la Administración*. México: Patria.
- Koontz, H. (1991). *Estrategia, Planificación y Control*. México: Pearson Educación.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). *Planificación Estratégica por Áreas Funcionales*. México: Grupo Alfaomega.
- Bo jorquez, M. & Pérez, A. (2013). La Planificación Estratégica. Un Pilar en la Gestión Empresarial. *El Buzón de Pacioli*, 2-55.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª ed) . México: Pearson Educación.
- Puente, J. (2017). *Planificación Estratégica Empresarial*. Salgoquí: ESPE–INNOVATIVA E.P .
- Robbins, S., & Clouter, M. (2010). *Administración Teoría y Práctica*. México: Pearson Educación.
- Salazar, F. (2010). *Gestión Estratégica de Negocios*. México: Pearson Educación.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. México: Pearson Educación
- Serna, H. G. (1996). *Planeación y Gestión Estratégica*. Colombia: Legis.
- Terry, G. (1995). *Principios de la Administración*. México: CECSA.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teorías de la Administración*. México: Patria.
- Candelas, E., Hernández, F., García, M., Montero, G., García, M., & García, M. (30 de Septiembre de 2012). *Fundamentos de Administración*. Recuperado de:

- http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos_administracion.pdf
- Caro, R. (23 de 04 de 2013). *Administración Moderna*. Recuperado de <http://www.administracionmoderna.com/2013/04/la-direccion-estrategica.html>
- Edgard, J. (1 de 12 de 2010). *Estrategias Competitivas*. Recuperado el 08 de 06 de 2017, de <http://usuarios.multimania.es/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm>
- Esteban, G. H. (13 de Agosto de 2012). *Teoría del análisis FODA*. Recuperado el 13 de 03 de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-analisis-foda/>
- López, J. C. (01 de Mayo de 2012). *Cuadro de mando integral*. Revista Vinculando. Obtenido de <https://vinculando.org/articulos/negocios/el-cuadro-de-mando-integral.html>
- Bernal, M. & Toro, M. (09 de 03 de 2012). *La Planificación: Conceptos Básicos, Principios, Componentes, Características y Desarrollo del Proceso*. Recuperado de <https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/2013/04/1-introduccion-a-la-planificacion.pdf>
- Ordoñez, R. (2008). *La planificación*. Recuperado el 08 de 06 de 2017, de www.scribd.com/doc/2363289/
- Paguay, F. (2011). *Direccionamiento Estratégico*. Recuperado de <https://upec.wikispaces.com/1.3.+DIRECCIONAMIENTO+ESTRATEGICO>
- Parada, P. (10 de 01 de 2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Parra, M. E. (04 de 2013). *Planeación Estratégica*. Recuperado de: www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf
- Ponce, H. (enero de 2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico*. Obtenido de https://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf
- Ponce, H. (30 de Septiembre de 2012). *Enseñanza e investigación en psicología*. Obtenido de https://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf
- Quero, L. (2008). *Estrategias Competitivas: Factor Clave de Desarrollo*. Recuperado de: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art3.pdf>

ANEXOS